



Opas Japanin markkinoille laajenemiseen suomalaisille pk-yrityksille

Nikolas Kiili

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2017



Tekijä(t) Nikolas Kiili	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opas Japanin markkinoille laajenemiseen suomalaisille pk-yrityksille	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 25
<p>Kansainvälistyminen on kasvua hakeville suomalaisille yrityksille välttämättömyys johtuen Suomen pienestä markkinakoosta. Pienet ja keskisuuret yritykset jäävät suurten toimijoiden jalkoihin, kun resurssit eivät riitä laajamittaiseen markkinatutkimukseen ja sopivan markkina-alueen löytämiseen. Oikeilla ohjeilla ja tuotteilla mikä tahansa yritys voi kuitenkin löytää markkinaraon ja menestyä kansainvälisillä markkinoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota suomalaisille pk-yrityksille helppolukuinen opas, joka käy läpi laajentumisprosessin vaiheet ja tarjoaa tietoa Japanista kohdemarkkinana. Työn ensisijaisena kohderyhmänä ovat yritykset, jotka haluavat laajentua ulkomaanmarkkinoille ja kokevat Japanin potentiaalisiksi kohteeksi mutta eivät tunne Japanin markkinoita tarpeeksi tietääkseen, mitä markkina vaatii yritykseltä ja mitä Japani voi markkinana tarjota.</p> <p>Käsiteltävät aiheet opinnäytetyössä ovat: perustiedot Japanista, Suomen ja Japanin välinen kauppa, Japanin työ kulttuuri ja sen erityispiirteet, Japani kohdemarkkinana, liiketoimintaympäristöanalyysi Japanista, markkinan sopivuus suomalaisille yrityksille, lista suomalaisia yrityksiä tukevista organisaatioista, Japanin tulevaisuudennäkymät ja ehdotuksia potentiaalisista toimialoista sekä yleisiä neuvoja Japanin markkinoille lähtijöille.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä kansainvälisen kaupan nykytilanteessa monet suomalaiset yritykset ovat menettäneet vientiänsä Venäjän pakotteiden myötä ja Euroopan talouskasvu on ollut maltillista. Suomi ja Japani on solminut maiden välisen yhteistyösopimuksen, ja EU sekä Japani ovat solmimassa alueiden välistä vapaakauppasopimusta. Yhdysvaltojen nykyinen poliittinen tilanne aiheuttaa epävakautta länsimaiden väliseen sekä maailmanlaajuiseen kauppaan. Kansainvälistä kauppaa tulisi siis lisätä kaikilla mahdollisilla alueilla.</p> <p>Työ on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, kooten aiheeseen liittyviä teoksia sekä tekijän omaa tietoutta helppolukuihin muotoon. Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuun 2016 ja helmikuun 2017 välillä ja päättyi marraskuussa 2017.</p> <p>Yrityksen halutessa laajentua Japaniin tulee suunnittelu tehdä huolella ja suunnitelmat tehdä pitkälle aikavälille. Nopeaa kasvua yritystoiminnalle ei Japanista helposti saa, mutta sen vastapainoksi pysyvän läsnäolon kannalta Japanin liiketoimintaympäristö on suotuisa. Suhteet ja luottamus ovat Japanissa tärkeitä, pohjatyö ennen laajentumista tulee tehdä huolella, ja suomalaisten yritysten on suositeltavaa Japaniin laajentuessaan hyödyntää valtion tarjoamia palveluita sekä paikallisia konsultteja. Suomen imagoa ja suomalaisbrändäystä on suotuisaa käyttää Japanissa hyödyksi, sillä Suomella on erittäin hyvä maine Japanissa.</p>	
Asiasanat Laajeneminen, Japani, kansainvälistyminen, kansainvälinen kauppa, pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset), oppaat	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Ulkomaankaupan merkitys Suomelle	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3	Keskeiset käsitteet	6
2	Ulkomaille laajeneminen	7
2.1	Uusien markkinoiden löytäminen	8
2.1.1	Sopivan kohdemarkkinan löytäminen	12
2.1.2	Nelikenttäanalyysi	15
2.1.3	Ympäristöanalyysi	16
2.2	Valmistautuminen kansainvälistymiseen	18
2.2.1	Vienti: Jakelukanavien valinta	19
2.2.2	Laajentuminen: Yritysmuodon ja kauppataavan valinta	21
2.3	Kansainvälistymisen esteet	23
2.4	Kansainvälistymistä tukevat suomalaiset organisaatiot	25
3	Oppaan teon kuvaus	27
3.1	Yhteenveto	27
3.2	Aikataulu ja oppaan teon menetelmät	28
4	Pohdinta	30
4.1	Johtopäätökset	30
4.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	30
4.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet	33
	Liitteet	34
	Liite 1. Opas	34

1 Johdanto

Kansainvälinen kauppa on aina ollut suomalaisille yrityksille elinehto johtuen Suomen suhteellisen pienestä markkinakoosta. Jokainen suurta kasvua tavoitteleva yritys saavuttaa Suomessa ennen pitkää pisteen, jolloin kasvua on haettava ulkomailta. Pienet- ja keski-suuret yritykset jäävät kuitenkin Suomessa helposti suurien toimijoiden jalkoihin, kun pk-yritysten raha- sekä henkilöstöresurssit eivät riitä tutkimaan potentiaalisia markkina-alueita, saati laajentumaan niille. Oikeilla ohjeilla varustettuna kuitenkin mikä tahansa yritys voi menestyä ulkomaan markkinoilla, ainakin jos tarjottava tuote osuu sopivaan markkinarakoon ainutlaatuisuudellaan sekä korkealaatuisuudellaan.

Idea tämän aiheen toteuttamiseen syntyi kiinnostuksestani Japania kohtaan maana, jo kahdeksan vuotta kestäneestä japanin kielen opiskelustani (myös osana Haaga-Helian liiketalouden tutkintoa) sekä vuoden 2016 keväällä toteutuneesta puolen vuoden vaihdostani Kansai Gaidai Universityssä, Osakan Hirakatassa. Halusin opinnäytetyöaiheen, jossa pääsen hyödyntämään mahdollisimman paljon omaa erityisosaamistani liiketalouden saralla. Sain idean tehdä liiketoimintaoppaan Japanin markkinoille haluaville suomalaisille yrityksille.

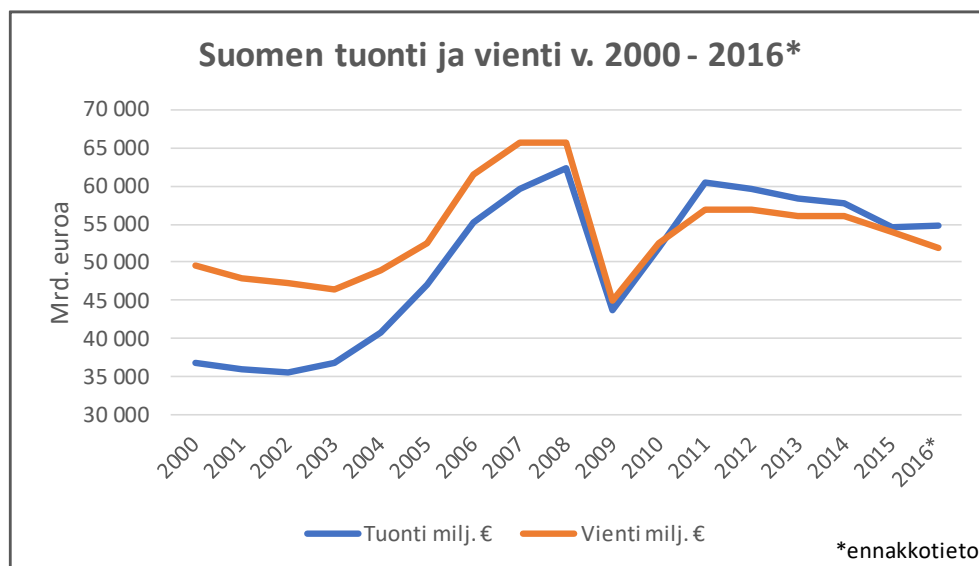
1.1 Ulkomaankaupan merkitys Suomelle

Opinnäytetyön aihe on tärkeä, sillä ulkomaan markkinat ovat lähtökohtaisesti Suomelle välttämättömiä. Suomi on väkiluvultaan pieni maa, ja siten myös pieni markkina-alue paikallisille yrityksille. Tästä syystä lähes kaikkien kasvavien yritysten täytyy jossakin liiketoiminnan vaiheessaan laajentua ulkomaille. Japani on tähän otollinen maa, sillä se on bruttokansantuotteeltaan maailman kolmanneksi suurin talous, 128 miljoonan asukkaan kokoinen kohdemarkkina-alue, sekä G7-maana merkittävä taloudellinen mahti maailmalla. Suomella ja Japanilla on läheiset poliittiset suhteet, sekä laaja-alainen molemmin puoleinen kiinnostus toistensa kulttuureihin.

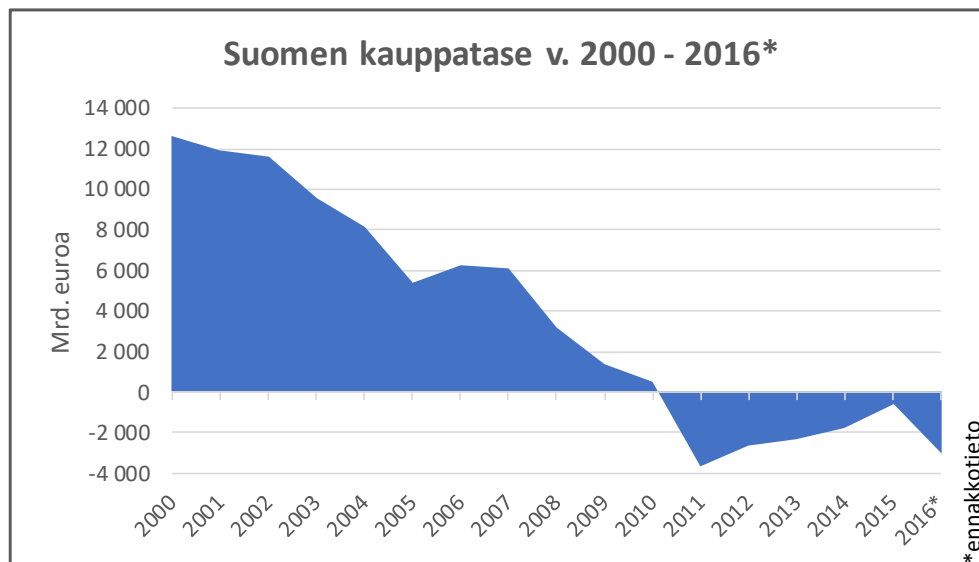
Suomenkielistä Japanin markkinoille laajentumiseen keskittyvää opasta ei ole tietääkseni vielä kompiloitu, joten tällaiselle oppaalle löytynee kysyntää. Japanin markkinat ovat hyvin vaikeasti lähestyttäviä sekä kielimuurinsa että paikallisten säädöstensä vuoksi, joten suomalaiset yritykset tarvitsevat ohjeistusta sekä tukea markkinoille pääsyn esteiden kukistamiseksi. Aihe on ajankohtainen, sillä kansainvälisen kaupan nykytilanteessa monet suomalaiset yritykset ovat menettäneet paljon vientiänsä Venäjän pakotteiden myötä, ja Euroopan talouskasvu on ollut maltillista. Myös Yhdysvaltojen nykyinen poliittinen tilanne aiheuttaa epävakautta länsimaiden väliseen sekä maailmanlaajuiseen kauppaan.

Ulkomaankauppa on hyvin merkityksellinen Suomelle, muodostaen huomattavan osan suomen bruttokansantuotteesta. Suomen kansainvälisen kaupan lisääntyminen vakauttaa myös Suomen yleistä taloutta houkuttelemalla investointeja ja työpaikkoja Suomeen sekä samanaikaisesti kannustaa suomalaista yritystoimintaa kehittymään kilpailukykyisemmäksi. Viime vuosina kaupan kansainvälinen liikkuvuus on rajoittunut merkittävästi, samalla kun kansainväliset markkinat ovat tulleet arvaamattomammiksi. Tällaisessa tilanteessa pk-yritysten kasvu on merkittävässä asemassa, sillä pk-yritykset muodostavat valtaosan koko Suomen yrityskannasta ja samalla myös huomattavan osuuden koko Suomen viennistä. (Findikaattori 2017)

Suomen tavaroiden ja palvelujen viennin kokonaisarvo vuonna 2016 oli Tilastokeskuksen arvion mukaan 54,9 miljardia euroa. Tavaroiden ja palvelujen tuonnin kokonaisarvo taas oli arviolta 51,8 miljardia euroa. (Kuvio 1.) (Tilastokeskus 2017) Vaihrotase oli ollut Suomessa pitkään ylijäämäinen, kunnes vuonna 2011 vaihtotase vaihtui alijäämäiseksi, ja on ollut miinuksella siitä lähtien. Vaihrotase oli edellisen kerran alijäämäinen ennen tätä vuonna 1993. Ylijäämä oli erityisen suuri 1990-luvun lopulla, sekä 2000-luvun alkupuoliskolla. (Kuvio 2.) Vienti ei ole vielä kukaan palannut entiselle tasollensa vuoden 2009 laman aiheuttaman romahduksen jälkeen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017)

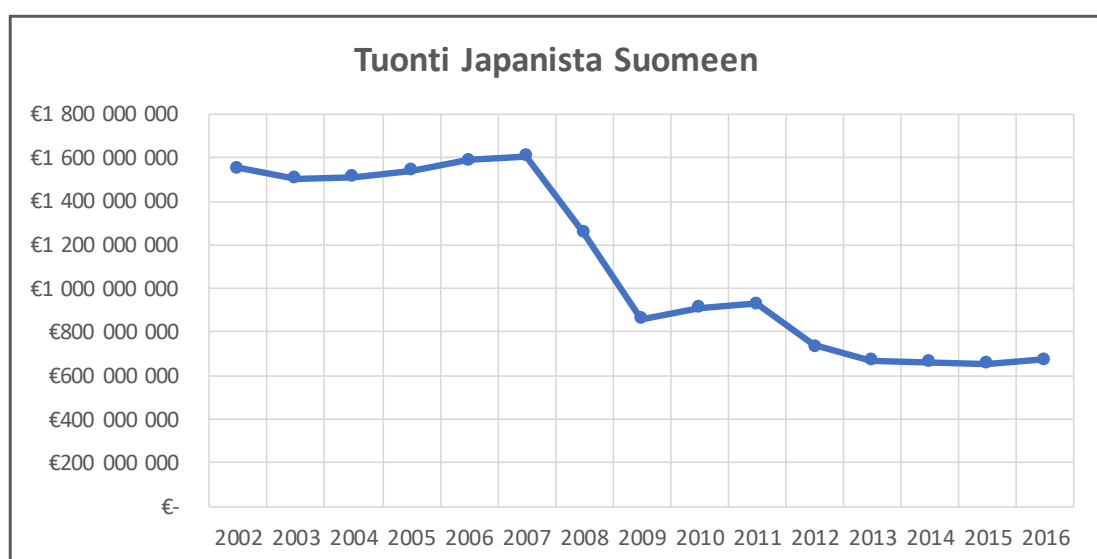


Kuvio 1. Suomen tuonti ja vienti v. 2000 - 2016* (Tilastokeskus 2017)



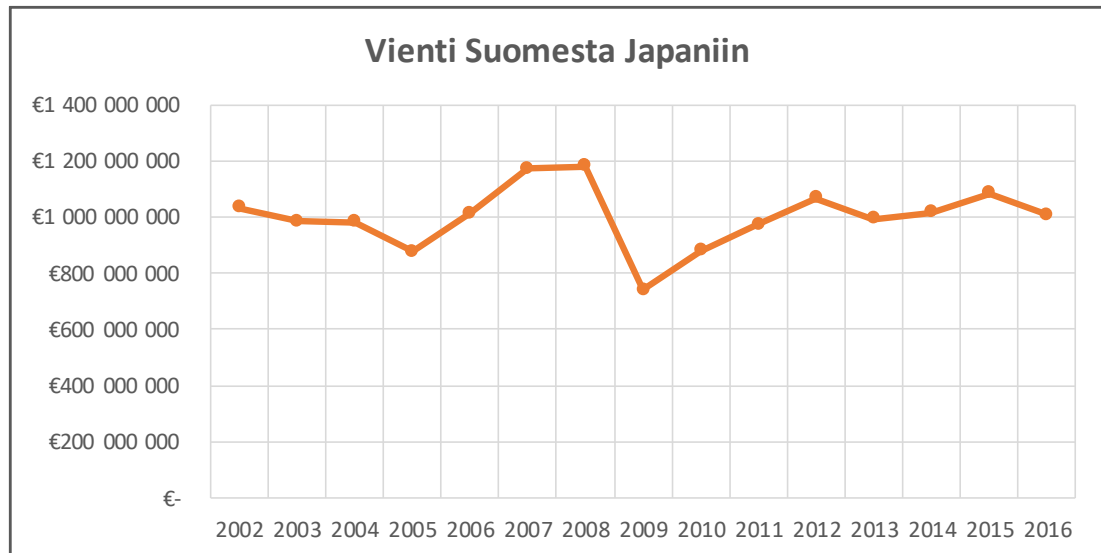
Kuvio 2. Suomen kauppataase v. 2000 - 2016* (Tilastokeskus 2017)

Japani on perinteisesti ollut vahva vientivaltio 1960-luvun vahvasta teollistumisajasta lähtien, ja Japanin kauppataase on useimmiten ollut voittoisa. Japanin vienti oli vuonna 2015 17 % BKT:stä ja arvoltaan 559,65 miljardia euroa. Haasteena Japanissa on ollut hidas palautuminen vuoden 2008 lamasta, mihin vaikutti myös vuoden 2011 Fukushimaon ydinvoimalaonnettomuus. Japanin kuukausittainen vienti laski vuoden 2008 maaliskuusta alkaen 61,9 miljardista eurosta alimmilleen 41 miljardiin euroon vuoden 2016 toukokuussa. Japanin vienti on kuitenkin palaamassa vihdoin raiteilleen, ja maaliskuussa 2017 Japanin kuukausittainen vienti olikin kivunnut takaisin jopa 58,2 miljardiin euroon. (Trading Economics 2017) Japanin vienti Suomeen laski lamavuosina 2007 - 2009 peräti 46,5 %, ja Fukushimaon onnettomuuden jälkeen edelleen vuosina 2011 - 2013 yhteensä 27,8 %. (Kuvio 3.)



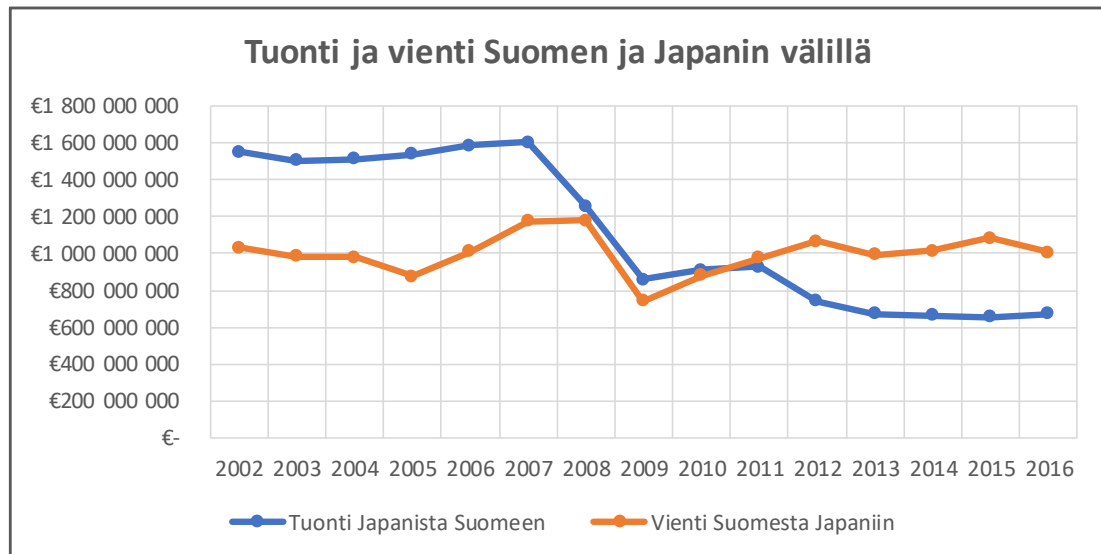
Kuvio 3. Maahantuonti Japanista Suomeen v. 2002 - 2016 (Tulli ULJAS 2017)

Suomen vienti oli vuonna 2016 35,4 % BKT:stä ja arvoltaan 75,7 miljardia euroa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017) Suomen vienti Japaniin oli huipussaan vuosina 2006 - 2008, jolloin se oli parhaimmillaan 1,2 miljardia euroa vuodessa. Suomen vienti Japaniin laski laman aikaan vuosien 2008 - 2009 välillä 37,4 %, mutta lähti välittömästi sen jälkeen uuteen kasvuun, ylittäen jo vuosien 2002 - 2006 viennin. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Vienti Suomesta Japaniin v. 2002 - 2016 (Tulli ULJAS 2017)

Suomen ja Japanin kauppataase on perinteisesti ollut Suomelle alijäämäinen, ollen näin vuoteen 2010 asti, mutta siitä lähtien kauppa on ollut Suomelle vientivoittoista. Sekä Suomi että Japani kokivat kolahduksen ventiinsä 2008 - 2009 laman aikana, josta Suomi elpyi nopeasti takaisin kasvuun, toisin kuin Japani. Japanin vienti Suomeen ei ole elpynyt 2008 - 2009 laman sekä 2011 Fukushima onnettomuuden jälkeen entisellensä. Ennusteen mukaan Suomen ylijäämä Japaniin tulee kasvamaan entisestään vuonna 2017. (Kuvio 5.) Suomen tärkeimmät vientituotteet Japaniin ovat puutavara, paperi, koboltti ja muut metallit, sekä koneet ja laitteet. Suurimmat tuontituotteet Japanista Suomeen ovat autot ja muut moottoriajoneuvot, kumirenkaat, sekä televiestintä- ja elektrotekniset laitteet. (Ulkoasiainministeriö 2014)



Kuvio 5. Tuonti ja vienti Suomen ja Japanin välillä v. 2002 - 2016 (Tulli ULJAS 2017)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota suomalaisille pien- ja keskisuurille yrityksille helppokäyttöinen opas, jota hyödyntää osana laajentumisprosessin päätöksentekoa, kun laajentumisen kohdemaana on Japani. Työssä tarkastellaan Suomen ja Japanin välistä kauppaa, sekä prospekteja ja haasteita, joita suomalainen yritys voi odottaa valitessaan uudeksi markkina-alueekseen Japanin.

Tämä opas on myös relevantti omien kiinnostusteni sekä toivotun tulevaisuuden työnkuvani puolesta. Pidän tämän opinnäytetyön tekemistä oppimisprosessina, joka hyödyttää minua sekä Japanin kauppaan painottuvan työn saannissa, että Japanin markkinoille pääsyn haasteiden tuntemisessa tulevia työtehtäviäni varten. Ammattikunnalle tämä opinnäyte tarjoaa käyttövalmiin oppaan, jota hyödyntää yrityksen suunnitellessa laajentumista Japanin markkinoille. Opinnäytetyöprosessin kuvaaminen raportissa auttaa lukijaa ymmärtämään lähtökohtani työtä varten sekä tavat joilla pääsin työn lopputulokseen.

Opinnäytetyössä syntyy käyttövalmis Japanin markkinoille laajentumista tukeva opas, joka käy vaihe vaiheelta läpi kohdemarkkinan nykyhaasteet ja -mahdollisuudet, vaatimukset markkinoille pääsyyn, asioita joita tulee ottaa huomioon Japaniin laajentuessaan sekä hyödyt joita yritys saavuttaa. Tuotoksen tavoitteena on saavuttaa yleisö, jolle opas on hyödyllinen. Sisällön tavoitteena on auttaa oppaan yleisöä käymään läpi ulkomaan laajentumisprosessi vaihe vaiheelta. Opas vastaa yleisön yleisimpiin kysymyksiin, ja saattaa lukijan koko prosessin läpi. Työ käsittelee aihetta vuoden 2017 näkökulmasta, ja saattaa myöhemminä vuosina sisältää vanhentunutta tietoa markkinoiden muuttuessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työssä tulee esiin liiketaloudessa usein käytettyjä käsitteitä, jotka ovat poikkeuksetta lainasanoja, englanninkielisiä lyhennyksiä tai englanninkielisiä käännöksiä. Tästä syystä olen nähnyt tarpeelliseksi avata seuraavia käsitteitä. *FDI*, eli *Foreign Direct Investment*, eli suomeksi *suorat ulkomaan investoinnit* ovat valtioiden rajojen ylittäviä investointeja, joilla investoiva yritys saa sijoitusta vastaavan osuuden kohdeyrityksen osakkeista ja omistuksesta investointia vastaan. *Lokalisointi* tulee englannin kielen sanoista *localise* tai *localize*, ja tarkoittaa tuotteen tai palvelun sovittamista kohdemaan tarpeisiin. Lokalisoinnilla täytetään kohdemaan kriteerit tuotteelle ja pakkaukselle, sekä muokataan usein tuotetta paikalliseen kulttuuriin sopivammaksi. Tutkimus ja tuotekehitys (eli *T&K*, englanniksi *research and development* eli *R&D*) on tärkeä käsite ja vahva investointikohde Suomessa kuten myös Japanissa. *PESTEL* on makroympäristön analyysityökalu markkinapotentiaalin tutkimiseen, jonka sisältöä kuvaavat kirjaimet ovat lyhennetty englannin kielen sanoista *political* (poliittinen), *economic* (taloudellinen), *sociocultural* (sosiokulttuurinen), *technological* (teknologinen), *ethical* (eettinen) ja *legal* (juridinen). Toinen työssä käsiteltävä analyysimalli on Albert Humphreyn kehittämä työkalu, eli *nelikenttämenetelmä* (*SWOT*). Nelikenttämenetelmän neljää eri dimensiota kuvaavien kenttien kirjainlyhenteet tulevat sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) sekä *threats* (uhat). Työssä puhutaan myös kansainvälisen kaupan organisaatioista, kuten *maailman kauppajärjestöstä* (*World Trade Organization, WTO*) ja *kansainvälisestä valuuttarahastosta* (*International Monetary Fund, IMF*). *Etabloituminen* on taloustieteellinen termi, jonka alkuperä löytyy englannin kielen sanasta *establish*, ja tarkoittaa suomeksi sijoittautumista toiselle markkina-alueelle. *Desentralisaatio* on englannin kielestä peräisin oleva poliittinen termi, jota hyödynnetään myös liiketaloudessa, ja joka tarkoittaa vallan tai toimintojen hajauttamista. Sana peräytyy englannin kielen sanoista *decentralisation* tai *decentralization*. *Economies of scale* on englannin kielen termi (suomeksi *suurtuotannon edut*), joka tarkoittaa tuotannon kapasiteetin nostamisesta johtuvaa tuotteen kappalemääräisten kustannusten laskua.

2 Ulkomaille laajeneminen

Tässä osiossa käsitellään ulkomaille laajentumisen käynnistämisen vaiheita pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Viitekehyksessä käydään läpi sopivien markkina-alueiden löytäminen, strategiset päätökset joita yritys joutuu tekemään ulkomaisilla markkinoilla, kansainvälistymisen esteet sekä sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen. Onnistunutta ulkomaille laajentumista varten yrityksellä tulisi olla hyvä tietopohja asioista, joita kansainvälistyminen vaatii. Moni yritys on epäonnistunut kansainvälistymisessä valmistautumattomuutensa vuoksi. Epäonnistuminen ulkomaille saattaa aiheuttaa yritykselle suuren pettymyksen, ja efektiivisesti estää halut tulevillekin laajentumisyrityksille. Ulkomaan markkinat muistavat myös valitettavan pitkään, jos yrityksellä on ollut aiempia epäonnistumisia.

Kansainvälinen kauppa on välttämätöntä, sillä ekonominen sulkeutuneisuus on nykypäivänä tullut mahdottomaksi. Maan epäonnistuminen kansainvälisiin markkinoihin assimiloitumisessa vähentää taloudellista vaikutusvaltaa sekä aiheuttaa maan kansalaisten elintason laskua. Valtion onnistunut osallistuminen kansainväliseen kauppaan lupaa taas elintason nousua, yhteiskunnan kohentumista, sekä kenties myös johtaa rauhaisampaan maailmaan. (Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S. & Marinov, M. 2009, 8)

Tänä valtioiden avointen rajojen aikana niche-markkinointi, nopea kommunikaatio sekä edulliset mahdollisuudet tavoittaa miljoonia ihmisiä ovat avanneet ainutlaatuisen tilaisuuden yksilöille osallistua kansainvälisen kaupan näyttämöön. Startup-yritykset pystyvät haastamaan pitkään alalla toimineet ja vallinneet suuryritykset. Nopeudesta, kekseliäisyydestä sekä innovatiivisuudesta on tullut usein tärkeämpiä kauppavaltteja kuin yrityksen koosta. Tällaisena mahdollisuuksien aikakautena on siis tärkeää ymmärtää kuinka globaalit markkinat toimivat. (Czinkota, M. ym. 2009, 8)

Kansainvälinen kauppa muodostuu transaktioista, jotka ovat suunniteltu ja toteutettu rajat ylittäviksi tyydyttääkseen yksilöiden, yritysten sekä organisaatioiden tarpeita. Kansainvälisen kaupan päätyypit ovat maahantuonti, vienti ja suorat ulkomaiset investoinnit (FDI, Foreign Direct Investment). FDI:tä toteutetaan monella tapaa, esimerkiksi kokonaan omistettujen tytäryhtiöiden tai yhteisyritysten (joint venture) kautta. Muita kansainvälisen kaupan toimintatapoja ovat mm. lisensointi, franchising sekä hallintosopimukset. (Czinkota, M. ym. 2009, 8)

Kansainvälisen kaupan keskittyminen transaktioihin tarkoittaa sitä, että kaupankäynti kansainvälisesti on aktiviteetti, eikä pelkkää passiivista havainnointia. Termiin 'aktiviteetti' liittyy myös läheisesti 'tyytyväisyys'. On olennaista, että kansainvälistä kauppaa harrastavat osapuolet ovat tyytyväisiä tekemiinsä päätöksiin. Ainoastaan jos transaktio hyödyttää kauppaa tekevän osapuolen etuja ja asettaa osapuolen parempaan asemaan kuin ennen transaktiota, kehittyvät yksittäiset transaktiot osapuolten väliseksi kauppasuhteiksi. (Czinkota, M. ym. 2009, 9)

Alati muuttuvana ympäristönä kansainvälinen liiketoiminta on yhtä paljon luovaa toimintaa kuin tiedettäkin. Yrityksen onnistuminen luovuudessa vaatii kuitenkin vankan tietoperustan. Yksityiset henkilöt, päättäjät sekä yritysjohtajat, jotka ymmärtävät molemmat näistä aspekteista voivat suunnitella ja päättää onnistuneemmin tulevia potentiaalisia kauppvoja. Yhdistämällä luovuuden ja tiedon pystyt paremmin vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin:

Kuinka ideamme, tuotteemme tai palvelumme tulee sopimaan kansainvälisille markkinoille?

Tulisiko meidän laajentua uusille markkinoille kaupan vai investointien kautta?

Tulisiko meidän hankkia liiketoiminnalle oleelliset tarvikkeemme kotimaasta vai ulkomailta?

Millaista lokalisaatiota tuotteelle tulisi tehdä kohdemarkkinoille mentäessä?

Millaista kilpailua tulisi kohdemarkkinoilla odottaa, ja kuinka näitä uhkia vastaan tulisi toimia? (Czinkota, M. ym. 2009, 10)

2.1 Uusien markkinoiden löytäminen

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä voi olla lukuisia syitä, miksi aloittaa kansainvälinen liiketoiminta. Yhdelle yritykselle kansainvälistyminen voi olla pitkän harkintaprosessin lopputulos, toiselle hetken mielijohde, ja kolmannelle viimeinen oljenkorsi yrityksen selviytymisen kannalta. Kansainvälistyminen saattaa myös tapahtua ulkomaan yhteydenoton ja kysynnän johdosta. Useimmiten kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiselle löytyy kuitenkin jokin selvä motiivi. (Kananen, J. 2011, 11)

Kansainvälinen kauppa lupaa yritysten liiketoiminnalle suuria uusia markkina-alueita, mutta yritykset eivät voi kuitenkaan sokeina laajentua ulkomaan markkinoille ja odottaa menestyvänsä. Yritysten täytyy mukautua ulkomaisiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin, ymmärtää kohdemarkkinoiden asiakkaita sekä tutkia kohdemarkkinoita niin, että paikallisen liiketoiminnan oikut eivät vaikeuta yrityksen liiketoimintaa. Globalisaation nopeus ei kuitenkaan anna yrityksille hengähdystaukoa, ja yritysten tulee mukautua jatkuvasti ympäristöönsä. (Czinkota, M. ym. 2009, 215-216)

Ulkomaille laajentuminen usein aloitetaan vasta, kun johtoportaalalla on tarpeeksi syytä siihen. Kansainvälistymiseen liittyviä potentiaalisia syitä on moneksi, tiivistelmä näistä löytyy taulukosta 1. Nämä kansainvälistymiseen johtavat motivaattorit voidaan jakaa kahteen päälukuun: proaktiivisiin motivaattoreihin sekä reaktiivisiin motivaattoreihin. Proaktiiviset motivaattorit ajavat yrityksiä, joissa halu muutokseen lähtee yrityksen strategisesta muutoksesta. Reaktiiviset motivaattorit ajavat yrityksiä, jotka reagoivat ympäristön aiheuttamiin muutoksiin kansainvälistymällä. Kärjistettynä siis proaktiiviset kansainvälistyjät menevät kansainvälisille markkinoille omasta tahdostaan, kun taas reaktiiviset kansainvälistyjät tekevät näin pakon edessä. (Czinkota, M. ym. 2009, 217-218)

Taulukko 1. Motivaattorit kansainvälistymiseen

PROAKTIIVISET MOTIVAATTORIT	REAKTIIVISET MOTIVAATTORIT
SUUREMMAT TUOTOT	KILPAILULLISET PAINEET
AINUTLAATUISET TUOTTEET	YLITUOTANTO
TEKNOLOGINEN ETU	KOTIMAAN KYSYNNÄN LASKU
EKSKLUSIIVINEN INFORMAATIO	YLIMÄÄRÄISTÄ KAPASITEETTIA
VEROLLINEN ETU	SATUROITU KOTIMAAN MARKKINA
SUURTUOTANNON EDUT	LÄHEISYYS ULKOMAAN ASIAKKAISIIN

Proaktiiviset motivaattorit

Tuotot ovat suurin proaktiivinen motivaattori kansainväliselle kaupalle. Johtoporras saat-
taa päätöksiä tehdessään nähdä ulkomaiset markkinat potentiaalisena suuremman voitto-
marginaalin tai suurempien lisätuottojen ansiosta. Usein tuotto-odotusten ja kansainväli-
sen kaupan tuottoisuuden realiteetin välillä on kuitenkin suuri ero, erityisesti jos yritys ei
ole aiemmin osallistunut kansainväliseen kauppaan. Varsinkin startup-yrityksillä kansain-
välisen kaupan tuottoisuus on alkuun hyvin alhainen, sillä kansainvälisille markkinoille val-
mistautuminen vie resursseja, ja taipaleen alkutekijöissä tulee usein vastaan hintavia vir-
hearviointeja sekä epäonnistumisia. Tuottoisuuden osalta on kansainvälisessä kaupassa
myös force majeure -riskejä, joihin ei voi varautua, kuten esimerkiksi valuuttakurssien
muutokset. (Czinkota, M. ym. 2009, 218)

Toinen merkittävä motivaattori kansainvälistymiselle voi olla yrityksen **ainutlaatuinen tuo-
tetarjonta** tai **teknologinen etu**, joka erottaa yrityksen muista kansainvälisistä kilpaili-
joista. Kansainvälistymistä havittelevan yrityksen tulee kuitenkin markkinatutkimusta tehtä-
essä erottaa koettu etu sekä varsinainen etu. Monet yritykset uskovat tuotteensa olevan
ainutlaatuinen muuhun kilpailuun nähden, vaikka tilanne ei kansainvälisesti näin olisikaan.
Jos tuotteet kuitenkin ovat aidosti ainutlaatuisia kansainvälisillä markkinoillakin, tarjoavat
ne vahvan kilpailuedun. Siinäkin tapauksessa tulee arvioida, kuinka pitkäaikaisen hyödyn

tuotteen ainutlaatuisuus tarjoaa. Kesto riippuu tuotteen teknologisesta monimutkaisuudesta sekä kilpailijoiden luovuudesta. Lisäksi jos ainutlaatuisella tuotteella ei ole patenttisuojaa, muut yritykset saattavat kopioida sen hyvinkin lyhyessä ajassa. (Czinkota, M. ym. 2009, 218)

Lyhytaikaista etua voi yritys saada kansainvälistyessään myös **eksklusiivisesta informaatiosta**, joka on saattanut tulla toiselta yritykseltä, erityiskontaktien tai markkinatutkimuksen kautta, tai vain sattumalta oikeassa paikassa oikeaan aikaan ollessa, kuten esimerkiksi markkinaraon huomaaminen lomamatkalla. Tällainen etu ei yleensä ole pitkäaikainen, sillä on odotettavissa, että kilpailijat kurovat tämän edun kiinni ajan kuluessa. Informaatioetu voi kuitenkin toimia kansainvälistymisen alkuvaiheissa hyvänä motivaattorina, sekä pienenä etuna alkutaipaleella. Vain pitkäkantoisen jatkuvan informaationkeruun ja markkinatutkimuksen kautta voi yritys pitää informaatioetua kilpailuvalttina muihin yrityksiin nähden. (Czinkota, M. ym. 2009, 218)

Monet valtiot tarjoavat kotimaansa kansainvälisille yrityksille **verollisia etuja**, joilla kannustetaan ulkomaille vientiä. Tällaisten verollisten etujen ansiosta yritykset voivat siis usein tarjota tuotteitansa ulkomaille edullisempaan hintaan kuin kilpailijansa. Kansainväliset kaupan säädökset tekevät tästä kuitenkin nykyaikana haastavaa. Yhdysvaltojen Extraterritorial Income Tax Exclusion (ETI, ent. Domestic International Sales Corporations eli DISC) on esimerkiksi toistuvasti todettu WTO:n sääntöjen vastaisiksi, mikä on aiheuttanut sen käytön vähentämistä sekä vastatoimia muilta mailta. (Czinkota, M. ym. 2009, 218)

Suurtuotannon etujen (economies of scale) havitteleminen voi myös kannustaa yritystä kansainvälistymään. Kansainvälistyessä yrityksen tuotannon laajuus nousee, mikä vähentää tuotannon kustannuksia yksittäistä tuotetta kohti. The Boston Consulting Group on tutkinut, että tuotannon skaalan tuplaaminen voi vähentää tuotekohtaisia kuluja jopa 30 %. Tämä tuotannon kustannuksien laskeminen antaa siten samanaikaisesti myös kilpailullista etua kotimaan markkinoilla sekä muilla yrityksen markkinoilla. (Czinkota, M. ym. 2009, 218)

Reaktiiviset motivaattorit

Ympäristön muutokset ja sen aiheuttamat paineet saavat yrityksiä reaktiivisesti kansainvälistymään, jotta he pysyisivät kilpailukykyisinä. Tästä yksi esimerkki on **kilpailulliset paineet**. Yritys voi pelätä menettävänsä kotimaan markkinoiden markkinaosuutta yritykselle, joka on saanut suurtuotannon etuja ulkomaisille markkinoille laajennuttuaan. Tai toisaalta yritys voi pelätä menettävänsä ulkomaisten markkinoittensa markkinaosuutta, kun toinen

yritys päättää keskittyä markkinaosuutensa kasvattamiseen siellä. Koska vahvan markkina-aseman saavuttaminen usein antaa korkean todennäköisyyden myös sen hallussapidolle, lähtevät monet yritykset ulkomaan markkinoille lyhyelläkin varoitusaajalla. Valitettavasti usein kiireessä kansainvälistyneet yritykset myös päättävät lopettaa ulkomaisilla markkinoilla toimimisen yhtä hätäisesti, kun valmistautumattomuutensa yllättää heidät. (Czinkota, M. ym. 2009, 219)

Ylituotanto voi aiheuttaa yritykselle suurta harmia, mutta voi myös avata kaupankäynnille uusia ovia. Kun kotimaisten markkinoiden kysyntä ei riitä kattamaan tarjontaa, voi ulkomaan markkinat tarjota ideaalin kanavan ylimääräisen tuotannon myymiselle. Usein näin ulkomaille tuotemyyntinsä aloittavat yritykset jatkavat ulkomaan myyntiänsä vain niin pitkään, kunnes ylituotanto on saatu myytyä ja kotimaan markkinoiden kysyntä on palannut tuotannon tasolle. Tämä on valitettavaa, sillä jos yritys yrittää samaa lyhytaikaista kansainvälisen myynnin strategiaa myöhemmin, saattavat he huomata, että ostajat eivät halua kauppakumppania, joka ei ole valmis sitoutumaan pidemmän ajan kauppasuhteeseen. (Czinkota, M. ym. 2009, 219)

Jos **kotimainen kysyntä laskee**, syynä voi olla tuotteen elinkaaren päätyminen, koska markkinoille tulee korvaavia uudempia tuotteita. Sen sijaan, että yritys pyrkisi elinkaaren pidentämiseen kotimaan markkinoilla, on yksi vaihtoehto uusille markkinoille siirtyminen. Usein tämä on onnistunut strategia varsinkin korkean teknologian tuotteiden parissa, jotka jäävät uudemman teknologian jalkoihin. Monet saattavat haluta mieluummin hieman vanhemman tuotteen edullisemmalla hinnalla kuin kalliin viimeaikaisen huipputason laitteen. Samaa strategiaa voi hyödyntää myös **kotimaan markkinan saturoituessa**. Tällöin tuotteen elinkaarelle saadaan lisääaikaa laajentamalla ulkomaisille markkinoille. (Czinkota, M. ym. 2009, 219)

Tuotannon **ylimääräinen kapasiteetti** voi olla vahva motivaattori yritykselle, jonka kalusto käy tyhjäkäynnillä. Näin yritys voi jakaa kiinteitä kustannuksiaan laajemmalti ulkomaan myynnin avulla. Toinen vaihtoehto on, että jos kiinteät kustannukset on sidottu kotimaan tuotteiden tuotantoon, voi yritys pyrkiä myymään tuotteitansa edullisesti ulkomaille pelkien muuttuvien kustannusten hinnalla. Tällainen aggressiivinen strategia toimii kuitenkin vain markkinoille pääsyyn, eikä ole kannattavaa pidemmällä tähtäimellä. (Czinkota, M. ym. 2009, 219)

Viimeinen reaktiivinen motivaattori ulkomaille laajentumiseen on **läheisyys ulkomaan asiakkaisiin** sekä satamiin. Fyysisellä ja psyykkisellä läheisyydellä ulkomaan markkinoille on usein suuri vaikutus yrityksen kansainväliseen toimintaan. Kahden maan rajalle sijoit-

tautunut yritys ei saata edes kokea menevänsä ulkomaisille markkinoille, jos aloittaa toimintansa rajanaapurivaltiossa. Monet eurooppalaiset yritykset välittömästi laajentuvat useille markkina-alueille, sillä etäisyydet ovat pieniä ja kaupankäynti vaivatonta EU:n ja Schengenin ansiosta. (Czinkota, M. ym. 2009, 219)

Yleisesti ottaen kansainvälisessä kaupassa menestyvimvät yritykset ovat laajentuneet proaktiivisten eli yrityksen sisäisten motivaattoreiden innoittamana. Proaktiiviset toimijat painottavat palvelun laatuun enemmän kuin reaktiiviset toimijat. Proaktiiviset toimijat keskittyvät myös useammin enemmän markkinointiin ja strategioiden kehittämiseen kuin reaktiiviset toimijat, jotka kamppailevat toiminnallisten ongelmien parissa. (Czinkota, M. ym. 2009, 220)

2.1.1 Sopivan kohdemarkkinan löytäminen

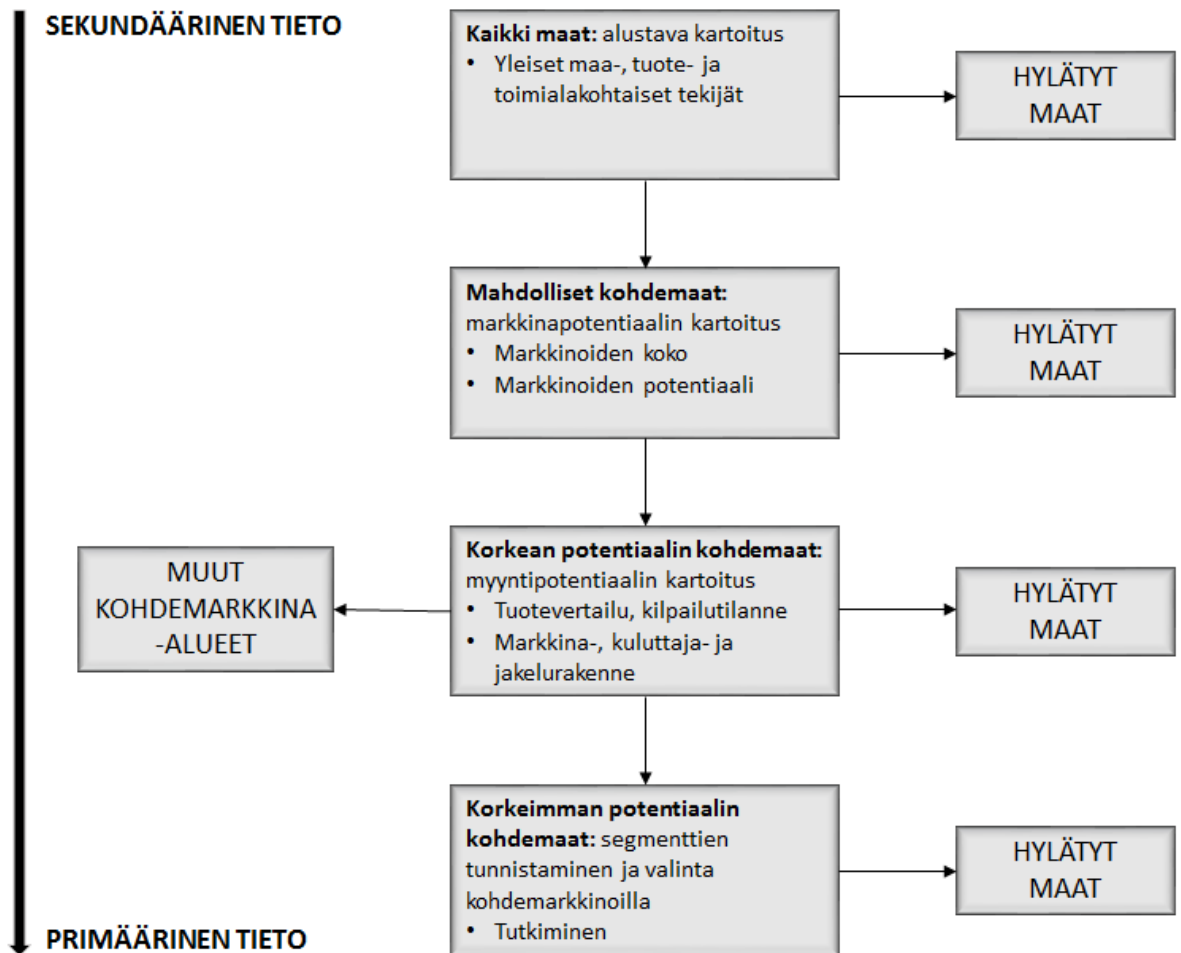
Kun päätös kansainvälistymisestä on tehty, ja yrityksen valmiudet kartoitettu, tulee yrityksen tehdä päätös ulkomaan markkinoille menemisestä. Tätä varten yrityksen tulee tehdä laajentumisstrategia, jolla tarkennetaan kuinka ja miten kohdemarkkinoille laajennutaan. Laajentumisstrategian tulee sisältää määrytykset kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, sekä tavoitteen saavuttamista varten oleellisista yritysmuodon ja jakelukanavien valitsemisesta. Lisäksi sen tulee sisältää markkinointisuunnitelma, eli tarvittavat toimet markkinoille pääsyä varten ja päämäärän saavuttamiskeinot. Oikean kohdealueen valinta on elintärkeä päätös, sillä väärän tai epäsopivan kohdealueen valinta, ja sitä kautta epäonnistuminen, kantavat pitkäaikaisia seuraamuksia erityisesti pk-yrityksille hukkaan heitettyine mahdollisuuksineen, aiheutuneine lisäkustannuksineen ja kasvavine riskitasoineen. (Vahvaselkä, I. 2009, 66)

Kohdemarkkinan valintaan on useita lähestymistapoja. **Opportunistinen lähestymistapa** pohjautuu usein ulkomailta saapuneeseen kyselyyn tai tarjouspyyntöön. Jos yrityksellä on kyseiseen ulkomaan markkinaan liittyvää erikoisosaamista, yritysjohton vierailu kyseiseen maahan tai osallistuminen kohdealuetta koskeville messuille voi nostaa kyselyn tai tarjouspyynnön pohjalta kyseisen maan potentiaalisiksi kohdemarkkinaksi. Tämä on usein kansainvälisesti kokemattomien yritysten laajentumistapa. (Vahvaselkä, I. 2009, 66)

Systemaattinen lähestymistapa on harkitumpi strategia, jossa kohdemarkkinaa analysoidaan useassa vaiheessa, alkaen makrotason yleisestä kohdemarkkinan soveltuvuuden tutkimisesta ja siirtyen mikrotason tarkempaan oman yrityksen myyntipotentiaalin tutkimiseen. Tämän jälkeen potentiaaliset markkina-alueet testataan ja rajataan lopullisesti potentiaalisimpiin kohdemarkkina-alueisiin. **Epäsysteemaattisessa lähestymistavassa** toimitaan sen sijaan tunneälyllä ja pyritään valitsemaan kohdemarkkinaksi alue, joka on

psykkisesti mahdollisimman samanlainen kuin yrityksen kotimaa. **Suhdenäkökulmassa lähestymistavassa** korostetaan B2B-liiketoimintasuhteita sekä yksittäisten potentiaalisimpien asiakkaiden löytämistä kohdemarkkinaa valittaessa. Tässä lähestymistavassa kohdemarkkinoita lähdetään tutkimaan suoraan mikrotasolla. (Vahvaselkä, I. 2009, 66)

Potentiaalisten kohdemarkkinoiden valintaa auttavassa Rootin (1994, teoksessa Vahvaselkä, I. 2009, 67) nelivaiheisessa kohdemarkkinoiden valintaprosessimallissa on seuraavat vaiheet; alustava kartoitus, markkinapotentiaalin kartoitus, myyntipotentiaalin kartoitus sekä asiakassegmenttien tunnistaminen ja valinta. Mallin mukaan edetessä yrityksen tarvitsemat tiedon lähteet muuttuvat asteittain sekundäärisistä lähteistä primäärisiin lähteisiin. Täysin yrityksen tarvitsemaa räätälöityä informaatiota on hankala löytää ennen kuin yritys toimii jo ulkomaisilla markkinoilla. Rootin malli on esitetty kuviossa 6. (Vahvaselkä, I. 2009, 66-67)



Kuvio 6. Nelivaiheinen kohdemarkkinoiden valintaprosessimalli (Root 1994, teoksessa Vahvaselkä, I. 2009, 67. mukailtuna)

Alustavassa kartoituksessa keskitytään pieneen määrään potentiaalisia maita tai alueita, ja selvitetään muun muassa väkiluku, ostovoima, BKT, markkina-alueen koko, markkinoille pääsyn vaativuus, paikallisten kilpailijoiden määrä sekä tuotteiden hyväksytyys. Tässä vaiheessa voi verrata potentiaalisia maita keskenään PESTEL-toimintaympäristö-analyysityökalulla, jota kuvataan tarkemmin kappaleessa 2.1.3. (Vahvaselkä, I. 2009, 67)

Markkinapotentiaalin kartoituksessa tutkitaan nykyisten markkinoiden kokoa sekä pyritään ennustamaan markkinoiden tulevat koot. Tällä pyritään selvittämään markkinoiden kokonaisvaltaista potentiaalia, eli myynnin potentiaalista määrää. Tämän jälkeen siirrytään **kartoittamaan yrityksen myyntipotentiaalia**, eli sitä osuutta markkinapotentiaalista, jonka yritys realistisesti voi saavuttaa pitkällä aikavälillä. Näiden vaiheiden jälkeen yritys pystyy valitsemaan potentiaalisimman kohdemarkkina-alueen itsellensä, sekä **segmentoimaan** yksityiskohtaisesti kohdealueen yritykset ja yksilöt. Aluksi yritys laajentuessaan todennäköisesti keskittyy vain yhteen tai muutamaasi asiakassegmenttiin, mutta voi mahdollisesti laajentaa kohderyhmää useampaan segmenttiin, jos tuote osoittautuu tarpeeksi innovatiiviseksi. (Vahvaselkä, I. 2009, 69-70)

On oleellista, että yrityksen markkinoija pystyy määrittämään potentiaaliset asiakkaat numeerisesti demografisten (ikä, sukupuoli ja kansallisuus), maantieteellisten (asuinmaa sekä -alue), psyykkisten (kiinnostuksen kohteet, mielipiteet ja asenteet) ja tuotteisiin liittyvien (käyttäjämäärät sekä uskollisuus) tekijöiden mukaan. Myös kohdeasiakkaiden ostokäyttäytymisen, sekä siihen vaikuttavien seikkojen, selvittäminen on tärkeää tuotteen kohdistamisen onnistumiseksi. (Vahvaselkä, I. 2009, 70)

Vahvaselkä, I. (2009, 70) on kuvaillut, että lopullista kohdemarkkinaa valittaessa yrityksellä tulisi olla käytössään seuraavat tiedot:

- Onko suunnitellulle tuotteelle tai palvelulle olemassa kysyntää, tai kuinka se voidaan luoda?
- Millainen on profiililtaan keskimääräinen kohdemarkkinan asiakas? Eli kuka, miksi, mistä, kuinka usein ja kuinka paljon kohdeasiakas ostaa?
- Mikä on suunnitellun kohdemarkkinan koko, ja millaiset sen tulevaisuuden prospektit ovat?
- Millaista lokalisointia tuotteet ja markkinointi vaativat?
- Millaiset ovat arvioidut tuotot ja kulut läpilyönti- sekä takaisinmaksutavoitteella?
- Onko kohdemaassa juridisia seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnassa?
- Kuinka kohdemaan julkinen sektori vaikuttaa yrityksen toimintaan?
- Saako kohdemaassa yritystukia tai verohelpotuksia?
- Onko kohdemaassa potentiaalisia yhteistyökumppaneita?
- Saako kohdemaasta työvoimaa, jolla on tarvittava osaamisen taso?
- Asettaako kohdemaan infrastruktuuri haasteita laajentumiselle?
- Millainen on kohdemaan poliittinen ja taloudellinen järjestelmä? Onko se vakaa vai epävakaa?

Lopulta kohdemarkkina-alueen valinta tulee kuitenkin perustumaan täysin yrityksen omiin tavoitteisiin sekä kriteereihin. Ne voivat liittyä muun muassa kohdemarkkinan kokoon, kasvupotentiaaliin tai poliittiseen vakauteen. Kohdemarkkinan päätös voi kuitenkin pohjautua myös esimerkiksi imagon nostattamiseen. Tällöin yrityksen päämääränä kohdemarkkinoilla ei ole kasvun havitteleminen, vaan näkyvyyden saaminen yrityksen muiden markkina-alueiden kasvua varten. Kohdemarkkinoita voi laajentuessa olla välittömästi useampiakin, elleivät tuotteet vaadi huomattavaa lokalisointia. Usein kohdemarkkinoita on välittömästi useita, kun kohdemarkkinat ovat maantieteellisesti ja kulttuurillisesti lähellä toisiaan. (Vahvaselkä, I. 2009, 70-71)

2.1.2 Nelikenttäanalyysi

Nelikenttäanalyysi eli SWOT on joustava analyysityökalu, jota yritys tai organisaatio voi käyttää moneen eri tarkoitukseen. SWOT-lyhenne tulee sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). Analyysin kohteena voi esimerkiksi olla koko oma liiketoiminta, oman liiketoiminnan tai tuotteen tietty osa, yrityksen tai tuotteen kilpailukyky, tai kilpailijan liiketoiminta tai kilpailukyky. Tärkeää on kuitenkin tehdä jokin raja, jotta analyysin tulokset olisivat vertailukelpoisia. Nelikenttäanalyysin alusta näkyy kuviossa 7. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 219)

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset	Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

Kuvio 7. SWOT-nelikenttäanalyysi

Analyysin onnistumista ja paikkansapitävyyttä varten hyvä SWOT-analyysin käyttötapa on tehdä analyysi ryhmässä niin, että ensin jokainen ryhmän jäsen tekee SWOT-analyysin kohteena olevasta aiheesta yksilötyönä. Tämän jälkeen yksilötöiden tulokset kootaan yhteen pienryhmissä tai työpareissa. Näin analyysityökalua käyttäen tulee usein ilmi, että eri henkilöt määrittelevät samat asiat eri kategorioihin. Sama asiakin voidaan nähdä sekä vahvuutena että heikkoutena, tai sekä mahdollisuutena että uhkana. Tämä johtuu siitä, että SWOT-arvioinnit ovat hyvin subjektiivisia, jolloin eri henkilöt kokevat asian eri tavalla. Vaikuttava tekijä on myös se, että usein SWOT-analyysiin sekoitetaan sekä nykytilaa että tulevaisuutta koskevia arvioita. Tästä syystä SWOT-analyysiä tehtäessä suositellaan kahden rinnakkaistaulukon tekemistä, joista toisesta tulee ilmi nykytilanne ja toisesta tulevaisuus. Näin saadaan myös tietoon, mikä toiminta on oleellista missäkin toiminnan vaiheessa. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 219)

SWOT-analyysin valmistuttua tulee tuloksia tutkia, ja muodostaa tulosten pohjalta suunnitelma oman liiketoiminnan parantamiseksi. Näin voidaan suunnitella kuinka hyödyntää yrityksen tai tuotteen omia vahvuuksia, kuinka heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi, kuinka mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti, sekä kuinka välttää potentiaaliset uhat. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 220)

2.1.3 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysillä, eli PESTEL-analyysillä, voidaan tutkia sellaista makroympäristöä, joka koskee kaikkia kohdealueella olevia yrityksiä. Lyhenne PESTEL tulee toimintaympäristöjä kuvaavista sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiokulttuurinen (sociocultural), teknologinen (technological), eettinen (ethical) ja juridinen (legal). Nämä makrotason ympäristötekijät ovat usein yritysten kontrolloimattomissa, ja saattavat muodostaa suoria uhkia tai mahdollisuuksia yritysten liiketoiminnalle. Makroympäristöön kuuluu PESTEL-ympäristöjen lisäksi myös fyysinen toimintaympäristö, johon sisältyy esimerkiksi maan koko sekä etäisyydet. Makroympäristöt ovat aluekohtaisia, jonka takia jokaiselle yrityksen kohdemarkkinalle tulisi tehdä PESTEL-analyysi erikseen. (Vahvaselkä, I. 2009, 68)

Poliittinen ympäristö sisältää kotimaan poliittiset tekijät, jotka liittyvät välittömästi yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan, kuten viennin tukitoimenpiteet hallituksen taholta. Kohdemaassa poliittinen ympäristö puolestaan sisältää kaikki ne poliittiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan siinä maassa, kuten rahoitukselliset, omistukselliset tai toiminnalliset riskit. **Juridinen ympäristö** on hyvin vahvasti kytköksissä poliittiseen ympäristöön. Useimmiten poliittisen sekä juridisen ympäristön riskit toteutuvat kohdemaan hallituksen toimien tuloksena, mutta hallituksen vaikutukseen liittymättömiäkin poliittisia ja

juridisia riskejä on olemassa. Kohdemaan hallituksen toimilla aiheutuneita riskejä ovat muun muassa tuontirajoitukset, kotimaan tuotantoa tukevat tuet ja säädökset, markkinoiden keinonnainen hintasäätely, verojärjestelmän muutokset, työvoimaa koskevat säännökset, sekä yritysten pakkolunastaminen tai takavarikointi. Ulkomaan kohdemarkkinat voivat vaikuttaa poliittisesti myös yrityksiin, jotka eivät ole etabloituneet kohdemaahan, säätämällä kansainvälistä kauppaa hankaloittavia kieltoja ja tullimaksuja. (Vahvaselkä, I. 2009, 68)

Taloudellista ympäristöä voi tarkastella kahdesta mittakaavaltaan täysin erilaisesta näkökulmasta. Globaali taloudellinen toimintaympäristö pitää sisällään maailmanlaajuisen kaupankäynnin volyymin, eri maiden välisen kaupankäynnin volyymin ja kauppataseen, maailmankaupan aluejaot vapaakauppasopimusten ja -alueiden mukaan, valtioiden valuuttapolitiikat sekä kansainvälistä kauppaa valvovat tukiorganisaatiot (kuten WTO ja IMF). Paikallisen talouden tutkiminen sisältää kaksi pääkysymystä: mikä on tarkasteltavan talouden suuruus ja kuinka tämä kohdealue eroaa muista maista taloudellisilta ominaisuuksiltaan. Tarkasteltavan alueen taloudelliset olosuhteet voidaan määritellä alueen kasvuvauhdin, työllisyystason, hintaindeksin, tulotason, saatavilla olevien tukirahojen, liikkeellä olevan valuutan määrän sekä maan korkotason mukaan. Globalisoitumisen jatkuessa maiden paikalliset taloudet lähenevät toisiaan, mikä helpottaa kansainvälistä kauppaa harjoittavien yritysten laajentumista. Taloudelliseen ympäristöön sisältyy myös suppeampi rahataloudellinen ympäristö (financial), joka sisältää kaikki rahoitukseen sekä maksuliikenteeseen liittyvät riskit ulkomailla. Merkittäviä rahataloudellisia riskejä ovat kaupallinen riski, rahatalouden poliittiset riskit sekä valuutanmuutokset. Rahataloudelliset riskit tulee välttää suunnitelmallisuudella, sillä varautumisen laiminlyöminen saattaa uhata yrityksen koko kansainvälisen liiketoiminnan kannattavuutta. (Vahvaselkä, I. 2009, 68-69)

Sosiokulttuurinen ympäristö käsittää tarkasteltavan maan kulttuurin, demografiset tekijät, trendit, sekä kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Sosiokulttuuriset tekijät ovat erityisen tärkeitä ottaa huomioon yrityksen markkinointia suunnitellessa sekä asiakkaiden kulutus- ja ostokäyttäytymistä tutkittaessa. Asiakkaita segmentoitaessa ja tuotteita tai palveluita lokalisoitaessa yrityksen tulee selvittää kohdeasiakkaiden ominaispiirteet, mielipiteet, asenteet, demografiset tekijät sekä paikallisen kulttuurin erityispiirteet. Kulttuurin tutkimisen voi jakaa myös yrityksen tarpeiden mukaan mikrotasoon (sosiokulttuurisen ympäristön ominaisuudet) ja makrotasoon (kansallinen identiteetti, patriotismi sekä asennoituminen ulkomaisiin tuotteisiin ja palveluihin). (Vahvaselkä, I. 2009, 69) **Eettinen ympäristö** on vahvasti sidonnainen sosiokulttuuriseen ympäristöön, sillä kohdemarkkinoiden eettiset arvot pohjautuvat usein kulttuurillisiin seikkoihin. Yrityksen toimintaan vaikuttavat eettiset kysymykset ovat markkinoinnin ja myynnin eettisyys, yrityksen kirjanpidon, johdon ja markki-

noinnin standardien pitäminen korkeatasoisena sekä eettiset työstandardit ja rekrytointimenetelmät, joka sisältää lapsityövoiman välttämisen. (Strategic Management Insight 2013)

Teknologinen ympäristö sisältää tuotteeseen tai palveluun sisältyvän teknologian, tuotantoteknologian sekä yrityksen johdon ja työntekijöiden käytettävissä olevan teknologian. Teknologia on suoraan sidonnainen yrityksen kilpailukykyyn. Teknologisen ympäristön muutokset ovat merkityksellisiä niin asiakkaille, jotka haluavat laadukkaampia tuotteita tai palveluita, kuin myyjillekin, joille teknologian kehitys tekee mahdolliseksi tuotteiden ja työprosessien parantamisen. Teknologiset kehitykset ovat läsnä kaikessa markkinoiden ja tuotteiden kehityksessä, ja suuret teknologiset harppaukset voivat muuttaa yrityksen toimialan käytännöt täysin. (Vahvaselkä, I. 2009, 69)

2.2 Valmistautuminen kansainvälistymiseen

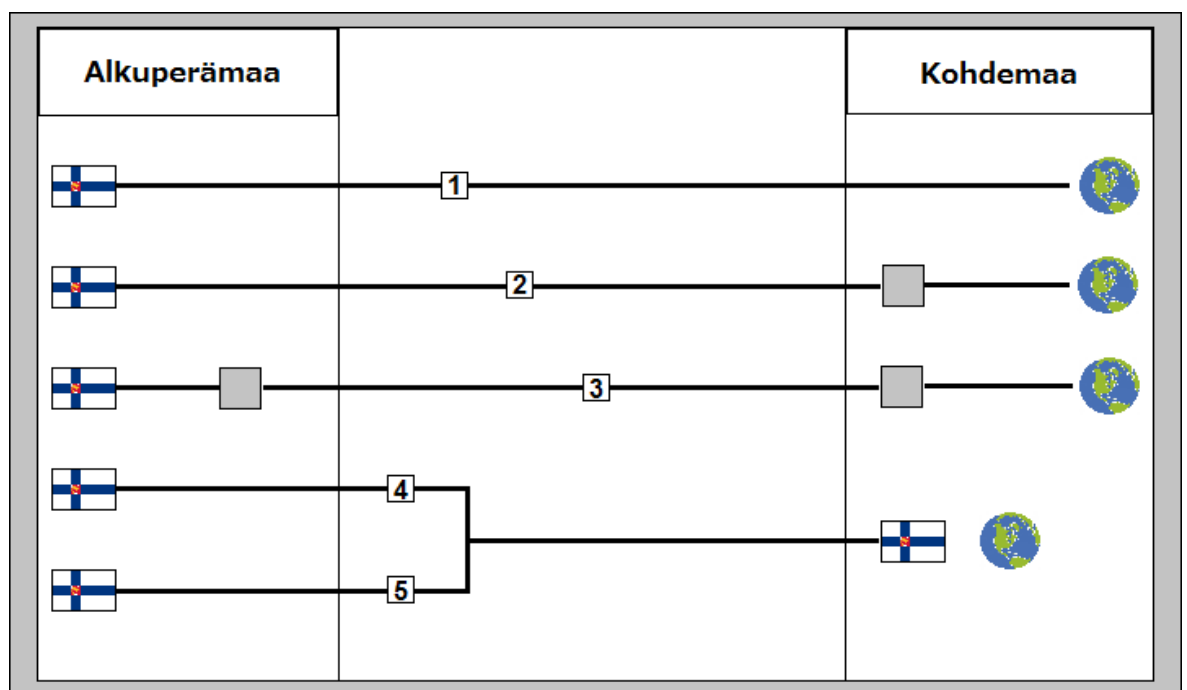
Kansainvälistyminen saa yrityksen kohtaamaan uusia vieraita ympäristöjä, täysin uusia tapoja tehdä kauppaa sekä erinäisiä haasteita ja ongelmia. Nämä ongelmat voivat olla esimerkiksi uusia strategisia seikkoja, kuten palveluiden toimittaminen ja kohdemaan säästöjen noudattaminen. Yritys kohtaa myös startup-yrityksille yleisiä ongelmia, kuten kuinka löytää potentiaalisimmat asiakkaat ja viestiä heidän kanssaan toimivasti. Myös tietovirtojen hallinnan ja kansainvälisen transaktion toteuttamisen käytännön haasteet saattavat aiheuttaa yritykselle ongelmia alkuun. Kansainvälisen kaupan käytännön toimet sisältävät muun muassa erinäisiä yritykselle uusia dokumentteja, kuten kauppalaskuja, rahetikirjoja, konsulilaskuja, alkuperätodistuksia sekä vienti-ilmoituksia. Kaikki tämä on tarpeellista kotimaisten, kansainvälisten sekä ulkomaisten säännöksiä noudattamista varten. (Czinkota, M. ym. 2009, 221)

Kansainväliset markkinat asettavat kansainvälistyville yrityksille odotuksia täyttää tietyt edellytykset, ennen kuin yritys pystyy käynnistämään kansainvälisen kaupan operaation. Nämä edellytykset sisältävät toimituskyvyn, toimivat tuotteet, valmiuden tuotekehitykseen ja lokalisaatioon, vakaan rahoituksellisen pohjan, rekrytointivalmiudet sekä asianmukaiset suunnitelmat kansainvälistymiselle. (Kananen, J. 2011, 24) Yrityksen harrastaman kansainvälisen kaupan tulee seurata strategista suunnitelmaa ja olla yhteydessä yrityksen muuhun liiketoimintaan. Kansainvälistymisen täytyy sitouttaa sekä johto että työntekijät ja olla osa yrityksen pitkäaikaista strategiaa, eikä vain hetken pyrähdys. (Kananen, J. 2011, 27)

Yrityksen tulee kansainvälistyessään määritellä omat valmiutensa kansainvälistymiselle sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin avulla. Tämä valmiustaso tulee arvioida kohdemarkkinan sekä yrityksen toimialan kontekstissa, sillä tämä konteksti tulee vaikuttamaan kilpailuasemaan ja strategiaan vaihtoehtoihin, jotka yritys voi valita analyysin perusteella. (Czinkota, M. ym. 2009, 221)

2.2.1 Vienti: Jakelukanavien valinta

Kanasen (2011, 44) mukaan ulkomaan viennin jakelutavat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: 1) oma vienti, 2) suora vienti sekä 3) epäsuora vienti. Tämän lisäksi on ulkoistettuja tapoja viedä tuotteita ulkomaille, eli 4) lisensointi, franchising ja alihankinta. Ulkomaille voi laajentua myös investointien avulla: 5) a. tytäryhtiö b. yritysosto c. joint venture. Tämä on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Jakelukanavat. 1) Oma vienti 2) Suora vienti 3) Epäsuora vienti 4) Lisensointi, franchising, alihankinta 5) Tytäryhtiö, yritysosto, Joint Venture (Kananen, J. 2011, 44)

Omassa viennissä ei hyödynnetä ulkopuolisia välittäjiä lainkaan. Yrityksen toimitusketju saattaa kuitenkin sisältää omia välikäsiä, kuten myyntiosaston tai samassa omistuksessa olevan vähittäismyyntiketjun, mutta usein oma vienti tarkoittaa vientiä ostajalle ilman muita välikäsiä. Viejä hoitaa kaikki vientimenettelyt kotimaassaan ja kohdemaassa, sekä usein kustantaa rahtimaksut ja tulliselvitykset. Yrityksen kannattaa kohdemaassa seurata kilpailijoitansa ja markkinoida tuotteitansa samalla tavalla. Tällä vientimallilla viejä on suorassa yhteydessä loppukäyttäjään ilman välikäsiä, mikä on välttämättömyys, jos yritys myy räätälöityjä tuotteita tai palveluja. Palautteen saaminen on välitöntä, ja vientitoiminnan tark-

kailu on helppoa. Omalla viennillä on helppo luoda pitkäkestoinen asiakassuhde loppukäyttäjän kanssa. Omassa viennissä on kaikkien hyötyjensä lisäksi myös haittoja. Pysyvä läsnäolo kohdemarkkinoilla ja suuren asiakassuhdemäärän hallinnointi on hintavaa. Tämän takia henkilöhallinnointikulut kasvavat jokaisen uuden pitkäaikaisen asiakassuhteen solmittaessa. Asiakasmäärien kasvaessa yritys löytää itsensä desentralisaatioilmiön keskeltä. (Kananen, J. 2011, 45-46)

Omalla viennillä vientitoiminta vaatii hyvän tietopohjan kohdemarkkina-alueesta, vientiteknikoiden hyvän hallinnan sekä työvoiman, jolla on hyvä viennin tietotaito. Usein tämä vientitapa vaatii myös markkinointiosaston luomisen kohdemaahan, paitsi jos tuotteen vienti tapahtuu suoraan kotimaasta kohdeasiakkaan ovelle. Oma vienti voi olla ainoa oikea vientitapavaihtoehto tietyille tuotteille ja palveluille. Erityistuotteille ja räätälöidyille tuotteille on oma tai suora vienti ainoat mahdolliset optiot. Myös hintavat pääomasijoitukset, kuten laivat ja sellukoneet, joilla on rajoitettu maailmanlaajuinen asiakasryhmä, kuuluvat samaan kategoriaan. Näin asiakkaat voidaan tavoittaa ilman suurempia desentralisaation riskejä. (Kananen, J. 2011, 46)

Toisin kuin oma vienti, **suora vienti** keskittyy vain yhteen asiakasyritykseen per maa, joka toimii tuotteen välittäjänä kohdemaassa. Välittäjä voi olla maahantuontiyritys, yksityinen maahantuoja tai agentti. Tällaisen sopimuksen solmimiseen viejäyrityksellä tarvitsee mahdollisesti olla vahva hallinta maahantuojan kielestä sekä vahva tietotaito viennistä. Kohdemaan välittäjä on vastuussa myynnistä sekä markkinoinnista loppuasiakkaalle, sekä kohdemaan päässä olevista jakelukanavista. Koska vientiyrityksellä on vain yksi asiakas, eli maahantuoja, ovat loppukäyttäjät vientiyrityksen ulottumattomissa. Asiakaskontaktien määrät viejillä vaihtelevat tällä vientitavalla laidasta laitaan, riippuen paljon maahantuojayrityksen luonteesta. Välittäjästä tulee helposti myös filteri, joka päästää läpi vain sen verran informaatiota viejäyritykselle, kuin he näkevät omaksi edukseen edulliseksi. Suoralla viennillä kuitenkin tulee kustannussäästöjä verrattuna omaan vientiin, koska kontaktien hallinnointi ei vie vientiyritykseltä resursseja. Välittäjänkään kontaktit ja palvelut eivät kuitenkaan ole ilmaisia, vaan usein melko hintavia. Suorassa viennissä, toisin kuin epäsuorassa viennissä, viejäyrityksen kohdemarkkinatietous sekä kansainvälistymisen taso kehittyvät ajan kanssa. (Kananen, J. 2011, 46-47)

Epäsuorassa viennissä hyödynnetään kotimaisia välikäsiä. Myyjän näkökulmasta nämä ovat vientiin erikoistuvia yrityksiä tai agentteja. Tässä tapauksessa vientitoimet ovat enemmän verrattavissa kotimaan kauppaan, sillä myyjän ei tarvitse kansainvälistyä lainkaan. Tämä vaatii myyjältä vähiten, sillä kansainvälistymisen puute tarkoittaa, että myyjän ei tarvitse hallita viennin osaamista tai kohdemaan kielitaitoa. Epäsuoralla viennillä ei ole kuitenkaan mahdollista haaroittaa tai laajentaa omaa vientiverkostoa, eli myyjä ei voi itse

vaikuttaa uusien loppukäyttäjien löytämiseen. Epäsuora vienti on myyjille usein ensimmäinen vientimuodon valinta kansainvälistymisen alkuvaiheissa, jolloin ei tarvitse investoida merkittäviä summia tietotaidon palkkaamiseen ja oman verkoston rakentamiseen. Epäsuora vienti on kuitenkin vientimuodoksi hintava. Kotimaan välittäjä harvoin myy tuotteita suoraan ulkomaan loppukäyttäjille, vaan toimitusketjussa on vähintään kaksi välittäjää, yksi kotimaassa ja toinen kohdemaassa. Pienille yrityksille tämä on kuitenkin ainoa toiminnan laajuuteen nähden kannattava vientimuoto. Viennin muodollisuudet eivät rasita myyjää ja myyjälle ei tule valuuttariskiä. (Kananen, J. 2011, 47)

Epäsuorassa viennissä palautteen saaminen loppukäyttäjältä on lähes mahdotonta usean välikäden takia. Välittäjille on omien etujensa mukaista pitää kohdemaan kontaktinsa omana tietonansa, ja mahdollisimman kaukana potentiaalisilta kilpailijoilta. Rajapinnan puuttuminen loppukäyttäjiin tarkoittaa sitä, että tuotteiden lokalisointi kohdemaan tarpeisiin ei myöskään ole mahdollista. Tämän takia epäsuora vienti soveltuu erityisesti massatuotantoisille tuotteille, joita jalostetaan hyvin vähän, ja joita ei tarvitse räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Tästä syystä metsätaloustuotteet ovat olleet perinteisesti suosittu tuote epäsuoran viennin vientimuodolle. (Kananen, J. 2011, 47-48)

2.2.2 Laajentuminen: Yritysmuodon ja kauppataavan valinta

Ulkomaille laajetessa yritysmuodon valinnan voi karkeasti jakaa kahteen kategoriaan: sopimuspohjaisiin kooperaatiomuotoihin sekä suoriin ulkomaan investointeihin (FDI). Suorien ulkomaan investointien muotoja ovat tytäryhtiön perustaminen, yritysostot ja yhteisyrityksen perustaminen (joint venture). Sopimuspohjaisia kooperaatiomuotoja ovat muun muassa lisensointi, franchising, alihankinta, sekä strategiset ryhmittymiset, kuten allianssit ja kumppanuudet. (Vahvaselkä, I. 2009, 75, 80)

Ulkomaan vientitoiminnan kasvaessa tai kohdemaan tuontimuodollisuudet välttääkseen tulee yrityksen harkita investoimista ulkomaille paikalliseen konttoriin tai yhtiöön. Näistä **myyntikonttorin** perustaminen on kevyin ratkaisu. Näin yritys saa kohdemarkkinoilla enemmän näkyvyyttä, päästään lähemmäksi asiakkaita ja pystytään hallinnoimaan kohdemaan markkinointia ja myyntiä tehokkaammin. Myyntikonttorin perustamista varten yrityksellä tulisi olla kohdemarkkinoilla tarpeeksi tuottoa, että se voi myös kattaa myyntikonttorin aiheuttamat kustannukset. Juridisesti myyntikonttori on edelleen kotimaan yrityksen osa, eikä oma paikallinen juridinen kokonaisuutensa. (Kananen, J. 2011, 71)

Tytäryhtiön perustaminen kohdemarkkinoille on hintava tapa laajentua ulkomaisille markkinoille, mutta mahdollistaa suuren potentiaalin hallinnoida kohdemaan markkinoiden päi-

vittäistä liiketoimintaa. Tytäryhtiön myötä yritys on myös kilpailullisesti tasavertainen muiden paikallisten yritysten kanssa, sillä silloin kuuluvat he samojen säädösten sekä verotusjärjestelmän piiriin. Tytäryhtiön perustaminen tarkoittaa usein pysyvää läsnäoloa maassa sekä suurta sitoutumista kohdemarkkinaan. Tytäryhtiö on aina oma juridinen entiteettinsä. (Kananen, J. 2011, 71-72)

Yrityssostot ovat erittäin nopea keino laajentua kohdemarkkinoille. Tämä kuitenkin vaatii pitkiä neuvotteluja, sekä paikallisia yrityksiä, jotka haluavat myydä yrityksensä. Yrityssoston myötä myös ostetun yrityksen pääoma ja velat siirtyvät ostavalle yritykselle. Tämä laajentumisen keino nähdään kohdemaassa usein aggressiivisena toimenä, ja usein ajatellaan ostavan yrityksen hakevan vain välitöntä hyötyä yrityssostosta, eikä sitoutua toimimaan pitkäjänteisesti kohdemarkkinoilla. (Kananen, J. 2011, 72-73) Yrityssoston tekeminen vaatii ostavalta yritykseltä paljon henkilöstöllisiä sekä rahallisia resursseja, ja on usein riskialttiimpi laajentumisen keino kuin myyntikonttorin tai tytäryhtiön perustaminen. Yrityssoston edellytyksenä on myös paikallisen kulttuurin hyvä tuntemus, sekä ostavan ja ostetun yrityksen työntekijöiden yhteinen halu kehittyä. Tämän laajentumismuodon vaativuuden takia pk-yritykset eivät usein kykene tekemään yrityssostoja, mutta sen sijaan suuremmat konglomeraatit ja kansainväliset jätit tekevät usein yrityssostoja. (Vahvaselkä, I. 2009, 81)

Yhteisyritys eli joint venture on nimensä mukaisesti useamman yrityksen yhteishanke, jolla laajentua uusille markkinoille. Yhteisyritykset ovat usein lyhytaikaisia ja tavoitekeskeisiä. Usein pidempikestoisia yhteisyrityksiä perustetaan siksi, että kohdemarkkinoiden lainsäädäntö kieltää ulkomaisen yrityksen omistamasta 100 %, tai edes 50 % perustettavan yrityksen osakemäärästä. Tällöin tytäryhtiön perustaminen on poissa kysymyksestä, joten paikallisen toimijan kanssa tehdään yhteistyötä. Yhteisyrityksen hyötyihin kuuluu myös paikallisen yrityksen kotimaan markkinoiden tuntemus sekä kontaktiverkosto. Näin ulkomainen yritys vaikuttaa myös kohdemarkkinoilla vähemmän uhkaavalta, kun paikallinen toimijakin on vastuussa. (Kananen, J. 2011, 76-77)

Sopimus pohjaisista kooperaatiomuodoista **lisensointi** on aineettomin, ja samalla myös hyvin vaativa. Lisensointi vaatii sen, että yrityksellä on olemassa immateriaalisia oikeuksia, kuten patentteja, tekijänoikeuksia, mallisuoja ja tavaramerkkejä, joita myydä maksua vastaan ulkomaisten yritysten käytettäväksi. Kaupan yhteydessä yritykset sopivat, kuinka laajalti lisenssiä voi käyttää ja mitä yksityiskohtia tulee ottaa huomioon lisenssiä hyödynnettäessä. Lisensointi on hyvä tulon lähde innovatiivisille pienikokoisille yrityksille, joilla ei ole resursseja käydä kohdemarkkinoilla itse kauppaa, mutta haluavat muuttaa lisenssejään valuutaksi. (Vahvaselkä, I. 2009, 75) Lisensseillä voi käydä kauppaa myös vaihtokauppaluonteisesti, jolloin kaksi yritystä vaihtavat lisenssien käyttöoikeuksia keskenään, ilman että kauppaan välttämättä liittyy valuuttaa. (Kananen, J. 2011, 65)

Franchising muistuttaa vahvasti lisensointia, mutta franchisingissa tietyn lisenssin ostamisen sijaan ostaja vuokraa koko emoyrityksen liiketoimintakonseptia, imagoa sekä visuaalista ulkomuotoa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että franchisingissa sopijapuolet ovat tiiviimmin yhteistyössä kuin lisensoinnissa. (Vahvaselkä, I. 2009, 76) Franchisingia hyödynnetään erityisesti palvelusektorilla nopeana kansainvälistymiskeinona. Pikaruokaketjut ja kuntosaliketjut ovat myös hyvä esimerkki franchising-mallin hyödyntämisestä. Franchisingin kustannusrakenne muodostuu usein niin, että ostava yritys aluksi maksaa kiinteän summan liiketoiminnan aloittaessaan, ja sen jälkeen jakaa emoyritykselle myyntipalkkiota. Franchising-konsepti on ostavalle yritykselle hyvä keino aloittaa liiketoiminta, sillä toimivaksi testatulla konseptilla on hankalampi epäonnistua. Käyttöoikeudet myyvälle yritykselle tämä on hyvä keino saada tuottoja ilman omien henkilöstöresurssien huomattavaa käyttöä. Myyvä yritys saa myös franchising-konseptin laajetessa massatoiminnan etuja (economies of scale) ja tärkeää tietoa ulkomaan markkinoista. (Kananen, J. 2011, 66)

Alihankinnassa yritys voi laajentua uusille markkinoille liikeideansa kanssa ilman huolta tuotannollisista tai toimitusketjullisista asioista. Kun laajeneva yritys tekee alihankintasopimuksen kohdemaan tuottajan kanssa, voi laajeneva yritys keskittyä täysin markkinointiin ja myyntiin. Alihankintana tuottava yritys vastaa tuotteen tuotannosta ja kuljetuksesta. Alihankintasopimukset ovat usein lyhytaikaisia. Jos alihankinnan laatu ei miellytä ostajaa, voi alihankintasopimuksen helposti purkaa ja etsiä uuden tuottajan tilalle. Alihankinta on hyvin soveltuva toiminnan muoto, jos ulkomaille laajentumista suunnitteleva yritys ensin haluaa yrittää kohdemarkkinoita ilman suuria sitoumuksia. (Kananen, J. 2011, 66)

Strategiset ryhmittymät, eli allianssit ja kumppanuussuhteet, sisältävät kaksi saman päämäärän jakavaa yritystä, jotka toimivat yhteistyössä kansainvälistyäkseen. Ryhmittymien osapuolet voivat olla keskenään kilpailijoita, mutta toimivat yhdessä päämäärän saavuttamisen ajan. (Vahvaselkä, I. 2009, 77)

2.3 Kansainvälistymisen esteet

Tuotteiden ja palvelujen vienti ulkomaille saattaa hankaloitua tai muodostua mahdottomaksi viimeistään kohdemaan rajalla erinäisten esteiden vuoksi, vaikka kohdemaassa löytyisikin kysyntää vietävälle tuotteelle tai palvelulle. Kohdattavia esteitä on kahdenlaisia: luonnollisia ja keinotekoisia. **Keinotekoiset esteet** ovat kohdemaan hallituksen määrittämiä kaupan esteitä, joihin sisältyvät tullimaksut, arvonlisävero, kauppakiintiöt, subventiot, epäsuosivat säädökset sekä kriteerit jälleenmyyntiin. **Luonnolliset esteet** liittyvät kulttuuriin, tottumuksiin, tapoihin sekä kohdemaan sijaintiin. (Kananen, J. 2011, 19)

Tullimaksut, joiden alkuperäinen tarkoitus on ollut kerätä varoja paikallisen hallituksen toimia varten, ovat yksi keinotekoinen este kansainväliselle kaupalle. Hallituksen toiminnan rahoittamisen lisäksi toinen syy tullimaksuihin on ollut, ja on edelleen, kotimaisen tuotannon suojaaminen ulkomaiselta kilpailulta. Nykypäivänä tullimaksut nähdään kuitenkin kansainvälisessä kaupassa laajalti protektionistisena toimenä, joka tulisi poistaa kokonaisuudessaan. Tullimaksujen merkitys kaupan esteenä nykypäivän kansainvälisessä kaupassa on vähäpätöinen, sillä tullimaksujen merkitys ja arvo ovat jatkuvassa laskussa. Laajat vapaan kaupan alueet estävät tullimaksujen asettamisen. Tullimaksut vaikuttavat tuotteen maahantuonnin ja -viennin kannattavuuteen, mikä tulee ottaa huomioon kannattavuutta laskettaessa. (Kananen, J. 2011, 19-20)

Arvonlisävero on tullimaksuihin verrattuna arvoltaan painokkaampi nykypäivänä, vaikkakin ALV:n suuruus vaihtelee laajalti maasta maahan. Arvonlisävero on kilpailullisesti tasavertaisempi, sillä arvonlisävero kohtelee kotimaan tuotantoa ja maahantuontia samalla tavalla. Arvonlisäverotus on hyvä ottaa huomioon tuotteen kannattavuutta ja voittomarginaalia laskettaessa, varsinkin jos arvonlisäveroa joutuu maksamaan useampaan valtiooon. (Kananen, J. 2011, 20)

Kauppakiintiöt ovat rajoitteita, joiden määrä ja merkitys maailmalla on vähenemässä. Perinteisesti kauppakiintiöitä on käytetty halpojen ulkomaalaisten tuotekorvikkeiden estämiseksi. Esimerkiksi EU:n silkkikauppakiintiö on asetettu suojaamaan EU:n omaa silkin tuotantoa. Kauppakiintiöitä käytetäänkin nykypäivänä lähinnä tekstiilialalla. Huomioitavaa on, että kauppakiintiöiden suuruus on riippuvainen maahantuonnin laajuudesta tietyllä alalla, mikä tekee tarkkojen kiintiöiden suuruuden selvittämisestä haasteellista. (Kananen, J. 2011, 20)

Joka maasta löytyy **epäsuosivia säädöksiä** sekä **kriteerejä**, joita tulee noudattaa saadakseen tarvittavan vientiluvan tuotteelle tai palvelulle. Nämä vaatimukset on tarkoitettu suojaamaan kuluttajia asettamalla yhtenäisen laatustandardin tuotteille ja palveluille. Käytännössä nämä ovat kuitenkin usein protektionistisia toimia, jotka on naamioitu laatukriteerien suojaamistoimiksi. Maakohtaiset säädökset ja kriteerit ovat usein tehokas este viennille, aiheuttaen vientiyritykselle lisäkuluja sekä vähentämällä suurtuotannon hyötyjä, sillä vientiyrityksen täytyy tällöin kustomoida tuote täyttämään kohdemarkkinoiden säädökset ja kriteerit. (Kananen, J. 2011, 20)

Subventiot ovat häikäilemätön menetelmä suosia kotimaista tuotantoa ja hankaloittaa ulkomaisten yritysten toimintaa. Niillä tuetaan (usein kannattamatonta) kotimaista liiketoiminnan harjoittamista ja annetaan kotimaiselle toimijalle efektiivisesti kohtuuton hintaetu kilpailussa. Valtionlaajuiset sekä alueelliset subventiot ovat nykypäivän yksi suurimmista

ja haasteellisimmista kilpailun rajoituskeinoista, joita kuitenkin muun muassa USA sekä EU pyrkivät proaktiivisesti estämään, sillä subventiot vääristävät kilpailua ja estävät tavaroiden ja palveluiden vapaan liikkuvuuden. (Kananen, J. 2011, 21-22)

Kulttuurin aiheuttamat hankaluudet kaupankäyntiin aiheutuvat paikallisista **tottumuksista** sekä **tavoista**, joiden vaikutus vahvistuu mitä kauemmaksi kotimaasta katsotaan. Kulttuurin vaikutukset kaupankäyntiin ovat merkityksellisempiä kuluttajakaupassa kuin teollisuustuotteiden markkinoilla. Markkinoinnin ja kilpailukyvyn osalta tuotteiden ja palveluiden lokalisoinnilla on erityisen suuri merkitys, sillä vierailta markkinoilla ostaja saattaa helposti valita henkilökohtaisen mielipiteensä perusteella toisen tuotteen tai palvelun, vaikka ei laadussa, ominaisuuksissa tai toiminnallisuudessa olisi ollut mitään varsinaista vikaa. (Kananen, J. 2011, 23)

2.4 Kansainvälistymistä tukevat suomalaiset organisaatiot

Finpro, eli 1.1.2018 alkaen Business Finland (Yle 2017), on suomalainen vientiä edistävä organisaatio. Finpron organisaatio koostuu kolmesta osasta: Export Finland, Invest in Finland sekä Visit Finland. Finpro antaa maksutonta neuvontaa kansainvälistyville yrityksille, sekä auttaa yhteistyökumppanien löytämisessä. Finpro toimii tiiviissä yhteistyössä Teke-sin, työ- ja elinkeinoministeriön sekä TE-keskusten kanssa. (Vahvaselkä, I. 2009, 42-43)

Tekes, eli 1.1.2018 alkaen Business Finland (Yle 2017), on rahoitusta ja asiantuntijapalveluita tarjoava organisaatio. Tekes auttaa viemään yrityksen hyvän idean tai innovaation eteenpäin varsinaiseksi liiketoiminnaksi. Tekesillä on useita rahallisia tukiohjelmia, jotka on suunnattu liikeidean parantamiseksi tehtävien markkina-, kilpailija- ja kansainvälistymisanalyyysien toteuttamista varten. Tekes palvelee yrityksiä Helsingin toimipisteestänsä, sekä myös muualla Suomessa sijaitsevien TE-keskusten kautta. (Vahvaselkä, I. 2009, 43)

Finnvera on julkinen osakeyhtiö, joka luokittelee maita maariskin mukaan, neuvoo yrityksiä ulkomaan riskeistä, myöntää lainoja ja takauksia sekä tarjoaa muita rahoituspalveluita. Finnveran toiminnan tarkoitus on suomalaisen viennin edistäminen ja erityisesti pk-yritysten tukeminen lainoin ja takauksin. Rahoitusta saa muun muassa ulkomaan riskien kattamiseen sekä tytäryhtiön, yhteisyrityksen tai myyntikonttorin perustamisen kustannuksien kattamiseen. (Vahvaselkä, I. 2009, 43)

Suomen ulkoasiainministeriö sekä ulkomaanedustustot, kuten **suurlähetystöt**, edistävät Suomen vientiä ja kansainvälistymistä tarjoamalla muun muassa arvovaltaisia palveluita, apua neuvotteluihin sekä vastaamalla kohdemaihin liittyviin kysymyksiin alueilla, joissa ei ole Finpron vientikeskuksia. Ulkomaanedustustot auttavat yhteyksien luomisessa

paikallishallintojen, yritysten ja juristien kanssa, sekä yrityskumppanien löytämisessä. Ulkoasiainministeriö ja ulkomaanedustustot antavat yrityksille myös tietoa kohdemaiden poliittisesta kehityksestä. (Vahvaselkä, I. 2009, 44-45)

Kauppakamarit ovat keskus yrityksille sekä organisaatioille verkostoitua ja jakaa tietoa keskenänsä. Kauppakamarit tarjoavat myös neuvontapalveluita yrityksille, jotka ovat laajenemassa uusille markkina-alueille. (Vahvaselkä, I. 2009, 46) Suomessa toimivien kauppakamarien lisäksi on myös sekä Suomessa että kohdemarkkinoilla toimivia, suomalaista ulkomaankauppaa edistäviä **kauppayhdistyksiä**, kuten suomalais-japanilainen kauppakamari (Finnish Chamber of Commerce in Japan), jonka päätavoitteena on edistää Suomen ja Japanin välisiä kauppasuhteita. (Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 63-64)

3 Oppaan teon kuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota suomalaisille pk-yrityksille helppolukuinen opas, joka käy läpi laajentumisprosessin vaiheet ja tarjoaa tietoa Japanista kohdemarkkinana. Tässä kappaleessa käsitellään toiminnalliseen opinnäytetyöhön valittua kohdeaihetta, sekä motivaatioita aiheen valintaan. Tämän lisäksi käsitellään työn tavoitteita, esille tulleita ongelmia ja kerrotaan työn aikataulut. Varsinainen produkti löytyy liitteestä 1.

Opinnäytteen aihe on valittu tekijän kokemuksen sekä mielenkiinnon pohjalta, joten työssä hyödynnetään paljon kirjoittajan omaa tietoutta liittyen Japaniin ja kansainväliseen kauppaan. Kokemusta kirjoittaja on kartuttanut usealla lomamatkalla Japanissa sekä ulkomaan opiskelijavaihdossa Osakassa, Japanissa. Tekijä on myös opinnäytetyön kirjoittamisen aikana keräämässä kokemusta Japanin työelämästä puolen vuoden työharjoittelulla Tokiossa.

Työn ensisijainen kohderyhmä on suomalaiset yritykset, jotka haluavat laajentua ulkomaanmarkkinoille ja erityisesti Japaniin mutta eivät tunne Japanin markkinoita tarpeeksi tietääkseen, mitä markkinat vaativat yritykseltä ja toisaalta tarjoavat yritykselle. Lisäksi kohderyhmänä on myös liiketalouden ammattikunta, joka voi hyödyntää opasta (liite 1) ja tarjota sitä tarvitseville tahoille.

3.1 Yhteenveto

Opas on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä keräten tietoa aiheeseen liittyvistä lähteistä ja tekijän omasta tietoudesta. Opinnäytetyö on kirjoitettu Microsoft Word 2016 -ohjelmistolla. Työn lähdeaineisto painottuu muiden alan ammattilaisten kirjoituksiin, mutta sisältää paikoitellen myös tekijän omaa diskurssia. Tämä opinnäytetyö kuitenkin pääasiassa kerää olemassa olevia hyödyllisiä materiaaleja yhteen helppolukuiseen oppaaseen.

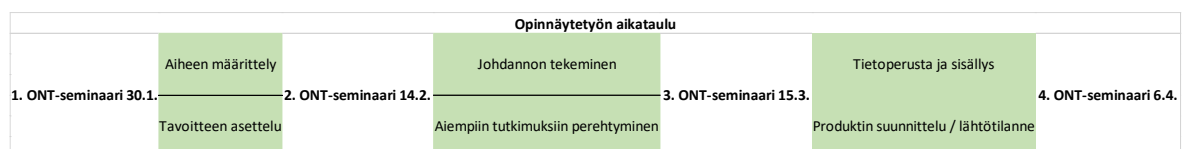
Opas ammentaa konsepteja ja malleja suoraan viitekehyksestä, mikä tulee ilmi yhteneväisyyksistä muun muassa opinnäytetyön kappaleen 2.1.2 Nelikenttäanalyysi ja oppaan kappaleen 7. Onko Japani sopiva kohdemarkkina sinulle (SWOT) välillä, sekä opinnäytetyön kappaleen 2.1.3 Ympäristöanalyysi ja oppaan kappaleen 6. Liiketoimintaympäristöanalyysi (PESTEL) välillä.

Opas on jäsennelty niin, että se on hyödyllisessä järjestyksessä ja helppolukuinen lukijalle. Opas ohjeistaa taustatietoja ja perustietoja Japanista (oppaan kappale 1. ja 2.), faktoja Suomen ja Japanin välisestä kaupasta (oppaan kappale 3.), tietoja japanilaisesta työ-

kulttuurista ja kuinka se tulee ottaa huomioon (oppaan kappale 4.) sekä Japanista kohde-
markkinana (oppaan kappale 5.). Tämän jälkeen analysoidaan Japanin liiketoimintaympä-
ristöä PESTEL-analyysimenetelmän avulla (oppaan kappale 6.) ja Japanin sopivuutta
kohdemarkkinana SWOT-analyysimenetelmän avulla (oppaan kappale 7.). Seuraavaksi
listataan keskeisiä Suomen ja Japanin välistä liiketoimintaa tukevia organisaatioita Japa-
nissa (oppaan kappale 8.), pohditaan Japanin tulevaisuudennäkymiä ja potentiaalisia toi-
mialoja suomalaisyrityksille (oppaan kappale 9.) sekä annetaan yleisiä neuvoja liiketoimin-
taansa Japaniin laajentaville yrityksille (oppaan kappale 10.).

3.2 Aikataulu ja oppaan teon menetelmät

Opinnäytetyöprosessi alkoi joulukuussa 2017, jolloin tekijä ilmoittautui osallistuvaksi opin-
näytetyöseminaariin, jonka ensimmäinen seminaaritapaaminen järjestettiin 30.1.2017.
Opinnäytetyöseminaareja järjestettiin useimmiten 3-4 viikon välein. Tammikuu kului van-
hojen opinnäytetöiden tutkimiseen, ja aiheen valinnan pohdintaan. Opinnäytetyöseminaa-
rien avulla tekijä sai aiheen päätetyksi helmikuun 2017 alussa, jonka jälkeen hän teki alus-
tavan opinnäytetyösuunnitelman 14.2.2017 ollutta opinnäytetyöseminaaria varten. Tekijä
kävi useampaa kurssia samanaikaisesti keväällä 2017, kun opinnäytetyöseminaareja jär-
jestettiin, ja tekijä huomasikin ajankäyttönsä menevän ennemmin muihin raportteihin ja
kurssitöihin opinnäytetyön sijaan. Tammi-helmikuussa tekijällä oli vielä suuret odotukset
opinnäytetyön edistämiseksi (Kuvio 9.), mutta muiden kurssien työmäärän kasvaessa hän
huomasi opinnäytetyön jäävän taka-alalle.



Kuvio 9. Opinnäytetyön alustava aikataulu

Kevään 2017 edetessä kirjoittaja teki päätöksen, että hän työstäisi opinnäytetyötä urakalla
välittömästi, kun muut kurssit ovat ohi. Kevään muut kurssit olivat ohi 25.5, ja hän aloittikin
opinnäytetyön työstämisen 26.5. Oppaan (liite 1) rakenteellisen työstämisen hän aloitti
8.6.2017, välittömästi kun viitekehys oli kirjoitettu ensimmäiseen valmiiseen muotoonsa.

Tekijän alkuperäinen tavoite oli, että hän työstäisi opinnäytetyötä heinäkuun loppupuolis-
kolle asti tasaiseen tahtiin, ja että hän palauttaisi opinnäytetyön juuri ennen hänen Japa-
nin harjoitteluun lähtöä noin 20. heinäkuuta. Sähköpostitse viestien tuli pian kuitenkin ilmi,
että opinnäytetyöohjaaja Leena Korttilalli oli jäämässä kesävacancalle 16.6. alkaen. Leena
tekikin vaativan pyynnön, ja kysyi että olisiko mahdollista saada 12. kesäkuuta alkavalle
viikolle mennessä 85 % opinnäytetyöstä valmiiksi. Kahdesta kolmeen viikkoa oli lyhyempi

aika työstää opinnäytetyötä kuin tekijä oli alun perin suunnitellut, mutta hän päätti kuitenkin yrittää parhaansa saavuttaaksen asetetun tavoitteen.

Opinnäytetyötä työstettiin kokopäiväisesti 26.5, 29 - 31.5, 2.6, 4. - 6.6, 8.- 9.6 sekä 11. - 12.6. Tämän lisäksi tekijä työsti satunnaisesti muina päivinä myös pieniä osioita opinnäytetyöstä. Opinnäyte tuli 90 % valmiiksi ennen tekijän Japanin työharjoittelumatkaa, mutta sen jälkeen opinnäytetyön teko tyssäsi pitkäksi aikaa. Ulkomaan harjoittelu kulutti kirjoittajan voimaresurssit, ja vapaa-ajan tarvitsi varata työstä rentoutumiseen. Pitkän tauon jälkeen työ vihdoinkin viimeisteltiin 28.10. - 18.11. välisenä aikana.

4 Pohdinta

Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset sekä ehdotuksia työn kehittämiseksi ja jatkotutkimukselle. Tämän lisäksi osiossa arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja tekijän omaa oppimista.

4.1 Johtopäätökset

Japanin kauppa on Suomelle tärkeää (kappale 1.1.), ja Suomen kauppa on myös Japanille enenevässä määrin tärkeää. Kauppa on vilkastumassa erityisesti Suomesta Japaniin ja tulee vilkastumaan entisestään, kun EU:n ja Japanin välinen vapaakauppasopimus astuu voimaan. Suomi sekä Japani ovat molemmat maailman kärkeä T&K -hankkeissa suhteutettuna bruttokansantuotteeseen (oppaan kappale 9.). Suomen innovaatiot ovat myös sellaisia, joita japanilaiset aktiivisesti haluavat hyödyntää. Yrityksen halutessa laajentua Japaniin tulee suunnittelu tehdä huolella ja suunnitelmat tehdä pitkälle aikavälille (oppaan kappale 3.). Nopeaa kasvua yritystoiminnalle ei Japanissa helposti saa, mutta sen vastapainoksi pysyvän läsnäolon kannalta Japanin liiketoimintaympäristö on suotuisa. Suhteet ja luottamus ovat Japanissa tärkeitä, pohjatyö ennen laajentumista tulee tehdä huolella, ja suomalaisten yritysten on suositeltavaa Japaniin laajentuessaan hyödyntää valtion tarjoamia palveluita (Finpro, Ulkoministeriö, Finnvera), yksityisiä toimijoita (kauppakamarit, kauppayhdistykset) (kappale 2.4.) sekä paikallisia konsultteja. Suomen imagoa ja suomalaisbrändäystä on suotuisaa käyttää Japanissa hyödyksi, sillä Suomella on hyvä maine Japanin kansan keskuudessa.

4.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Aiheesta voisi ja tulisi kirjoittaa jatkuvasti, sillä kansainvälisen kaupan olosuhteet muuttuvat hyvin nopeasti niin, että oppaiden sisältö ei enää vastaa todellisuutta eikä ole hyödyksi. Opinnäytteen tekijä suunnittelee jatkavansa luomansa oppaan (liite 1) kirjoittamista opinnäytetyöprosessin päätyttyä, lisäten siihen työelämästä opittuja tietoja. Erityiset kehittämis- ja jatkotutkimusaiheet opinnäytteelle voisivat olla mm. tietojen ajankohtaistaminen, jota tullaan tarvitsemaan varsinkin pian, kun EU:n ja Japanin välinen ulkomaankauppa muuttuu vapaakauppasopimuksen sekä vapaakauppa-alueen myötä (oppaan kappaleet 1. ja 6.).

4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli haastava ja vaativa, aivan kuten etukäteen osasin olettaa. Opinnäytteen kirjoittaminen on kuitenkin ollut myös merkittävä oppimisprosessi, jossa on oppinut enemmän itsestään sekä suurien kirjoitusprojektien työstämisestä. Opinnäytetyöseminaarit ovat erittäin hyvä konsepti ja tuki opinnäytteen kirjoittajaa varten, jos opinnäytetyön

kirjoittajalla on alusta alkaen selvä visio siitä mitä haluaa kirjoittaa, ja intoa työstää projektia tehokkaasti ja jatkuvasti. Huomasin, kuinka alussa aiheesta epävarmat henkilöt jäivät pian pois seminaariryhmästä, kun he eivät saaneet puheenvuoroa tapaamisissa ja fokus oli opinnäytettä työstäneiden edistyksessä. Itse en kuulunut tähän ryhmään, vaan sinnikkäästi jatkoin seminaareissa käymistä ja muiden etenemisen kuulemista, vaikka itselläni ei ollut tarjottavaa sisältöä seminaareihin. Seminaariryhmästä oli sen jälkeen välitöntä apua itselleni, kun aiheeni oli selvästi rajattu ja tarvitsin spesifiä apua ja tukea ongelmiin, sen sijaan että olisin tarvinnut apua aiheen valinnasta lähtien.

Suurin ongelma opinnäytetyön valmistumiselle oli työn jatkuva eteneminen, tai sen puute. Suurena yksilötyönä opinnäytetyössä helposti jää jumiin tiettyihin osa-alueisiin, jotka tuntuvat itselle epämiellyttäviltä työstää. Tätäkin suuremmaksi haasteeksi muodostui ajan hallinta, sillä muiden samanaikaisten suuntautumisopintokurssien työt syrjäyttivät helposti opinnäytetyön tekemisen. Ajan hallintaa koskien suuren haasteen muodosti myös töiden ohella jaksaminen sekä vieraassa ympäristössä eläminen Tokion työharjoittelujakson aikana. Silloin kun opinnäytetyön tekoon on motivaatiota, ja syntyy ”draivi”, niin olen pyrkinyt panostamaan työn tekoon mahdollisimman paljon.

Opinnäytetyöprosessin kokeneena voin kuitenkin todeta, että opinnäytetyön edistys oli sujuvinta kahden ehdon täytyessä. Ensimmäinen näistä on riittävä vapaa-aika opinnäytetyön kirjoittamiseen. Vaikka opinnäytetyö ei etenisi yhtenä vapaapäivänä, vaan keskittymisen painottuisi muualle, jos seuraavana päivänä ei ole muita velvoitteita niin edellisestä tekemättömyydestä pystyy toipumaan ja etenemään sutjakkaasti. Jos muut opinnot ja työt jatkuvat tällaisen tekemättömän päivän jälkeen, jää asiaa murehtimaan ja kokee epäonnistumisen tunnetta. Tämä ei kannusta jatkamaan seuraavan tilaisuuden tullen, sillä edellisestä kerrasta jää pettymyksen tunne sekä epämotivaatio korjata tilannetta. Toinen näistä ehdoista on sopiva painetila deadlineen lähestyessä. Opinnäytetyöprosessin aikana olisikin hyvä, jos opinnäytetyöohjaaja pystyisi määrittelemään selvät deadlineet opiskelijaa varten, ottaen kuitenkin huomioon myös opiskelijan olosuhteet.

Haaste opinnäytetyölle oli myös lähteiden hankinta sekä lähteiden monipuolisuus työssä. Pyrin keräämään mahdollisimman monta eri kirjateosta tukemaan opinnäytetyön viitekehystä, mutta osasta kirjoista löytyy helpommin oleellista tekstiä kuin toisista, jolloin tulee erityisesti keskittyneeksi vain muutamaan lähteeseen.

Lähteiden etsintä sekä viitekehysten teko tuntuivat ennen opinnäytetyön aloittamista sekä opinnäyteprosessin alkuvaiheessa ylitsepääsemättömimmältä esteeltä. Tiesin aiempien laajempien raporttieni perusteella, että aiheen taustaan sekä aiheeseen sopivien lähteiden

löytäminen on haastavaa, varsinkin näin spesifiin aiheeseen liittyen. Onnekseni löysin kuitenkin suoraan aiheeseen liittyvän, Lehtosen, Kaislaniemen sekä suomalais-japanilaisen kauppakamarin tuottaman teoksen Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Tämä lähde liittyi kuitenkin suoraan empiiriseen osaan, enkä osannut hahmottaa, millainen viitekehyksen on oltava. Ryhdyin uudestaan tutkimaan muiden oppilaiden tekemiä opinnäytetöitä, jotta saisin käsityksen viitekehyksen kokonaisuudesta. Opinnäytetyöseminaarissa myös aiheesta keskustellen sainkin hyvän käsityksen, millaisia viitekehyksen lähteiden tulisi suurin piirtein olla, eli keskittyä yleisellä tasolla kansainvälistymiseen, yritysten laajentumiseen ulkomaan markkinoille, laajentumista sekä kansainvälistymistä varten käytettyihin analyysi- ja strategiamalleihin, kansainvälistymisen esteisiin sekä kansainvälistymistä tukeviin organisaatioihin.

Lähteet

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S. & Marinov, M. 2009. International Business - European Edition. Grafos SA. Barcelona.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2017. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>. Luettu: 30.5.2017.

Findikaattori 2017. Luettavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi/33>. Luettu: 30.5.2017.

Kananen, J. 2011. How to Enter International Markets: A Guide for SMEs. Tampere University Print - Juvenes Print. Tampere.

Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010. Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Suomalais-japanilainen kauppakamari. Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Juva.

Strategic Management Insight 2013. Luettavissa: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>. Luettu: 6.6.2017.

Tilastokeskus 2017. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaan-kauppa.html. Luettu: 30.5.2017.

Trading Economics 2017. Luettavissa: <https://tradingeconomics.com/japan/exports>. Luettu: 30.5.2017.

Tulli ULJAS 2017. Luettavissa: <http://uljas.tulli.fi/>. Luettu: 30.5.2017.

Ulkoasiainministeriö 2014. Maatiedosto Japani: Kahdenväliset suhteet. Luettavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17995&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 12.6.2017.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Yle 2017. Tekes ja Finpro unhoittuvat historiaan – vientikoneeksi kaiken kokoava Business Finland. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9533728>. Luettu: 8.6.2017.

Liitteet

Liite 1. Opas

Opas Japanin markkinoille laajenemiseen suomalaisille pk-yritykselle



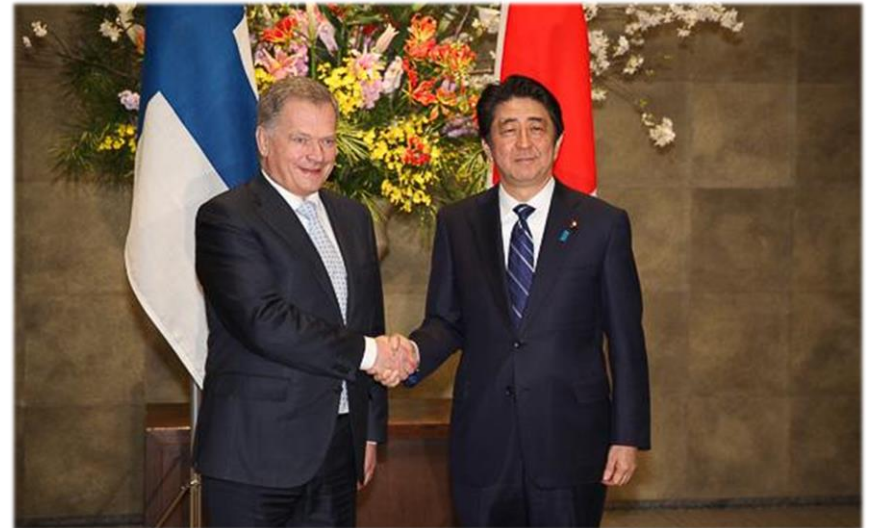
1 Johdanto

Tämän oppaan ensisijainen kohderyhmä on suomalaiset yritykset jotka haluavat laajentua ulkomaanmarkkinoille, mutta eivät tunne Japanin markkinoita tarpeeksi tietääkseen mitä ne vaativat ja toisaalta tarjoavat.

Oppaan aihe on tärkeä, sillä ulkomaan markkinat ovat lähtökohtaisesti Suomelle välttämättömiä. Suomi on väkiluvultaan pieni maa, ja siten myös pieni markkina-alue yrityksille. Tämän takia kasvavien yrityksien on lähes pakko jossakin liiketoiminnan vaiheessaan laajentua ulkomaille. Japani on tähän otollinen maa: se on bruttokansantuotteeltaan maailman kolmanneksi suurin talous, 127 miljoonan asukkaan kokoinen kohdemarkkina-alue, sekä G7-maana merkittävä taloudellinen mahti maailmalla. Suomella ja Japanilla on läheiset poliittiset suhteet sekä molemminpuolista kiinnostusta toistensa kulttuureihin.

Miikka Lehtonen, Ilpo Kaislaniemi sekä suomalais-japanilainen kauppamari ovat koonneet haastattelujen avulla paljon tärkeää tietoa suomalais-japanilaiseen kauppaan liittyen teoksessa Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Helppokäyttöistä suomenkielistä Japanin markkinoille laajentumiseen keskittyvää opasta ei ole kuitenkaan vielä kompiloitu, joten toivon, että tälle oppaalle löytyy kysyntää. Japanin

markkinat ovat hyvin vaikeasti lähestyttäviä sekä kielimuurinsa että paikallisten säädöstensä vuoksi, joten suomalaiset yritykset tarvitsevat ohjeistusta sekä tukea markkinoille pääsyn esteiden ylittämiseksi. Aihe on ajankohtainen, sillä kansainvälisen kaupan nykytilanteessa monet suomalaiset yritykset ovat menettäneet paljon vientiänsä Venäjän pakotteiden myötä ja Euroopan talouskasvu on ollut maltillista. Suomi ja Japani ovat solmineet maiden välisen yhteistyösopimuksen, ja EU sekä Japani ovat solmimassa alueiden välistä vapaakauppasopimusta. Myös Yhdysvaltojen nykyinen poliittinen tilanne aiheuttaa epävakautta niin länsimaiden väliseen kuin maailmanlaajuiseenkin kauppaan.



2 Perustietoa Japanista

Pinta-ala: 377 835 neliökilometriä (112 % Suomen pinta-alasta) ¹

Väkiluku: 127 miljoonaa ¹

Pääkaupunki: Tokio ¹

Asukasluvultaan suurimmat kaupungit: Tokio (9,4 miljoonaa asukasta),
Jokohama (3,7 milj.), Osaka (2,7 milj.), Nagoya (2,3 milj.), Sapporo (2,0 milj.)
ja Kioto (1,5 milj.) ²

Väestön etninen rakenne: japanilaisia 98,5 %, korealaisia 0,5 %, kiinalaisia
0,4 % ja muita (etenkin filippiiniläisiä) 0,6 % ¹

Virallinen kieli: japani ¹

Aikaero Suomeen: +6 - 7 tuntia (GMT +9) ¹

Suuntanumerot: +81, suurimpien kaupunkien suuntanumerot: Tokio -3, Jo-
kohama -45, Osaka -66, Nagoya -52, Sapporo -11, Kioto -75 ¹

Sähköverkko: 100V, 50/60Hz. 50Hz on käytössä Itä-Japanissa mm. Tokion,
Jokohaman, Sendain ja Sapporon alueilla. 60Hz sen sijaan käytetään Länsi-
Japanissa mm. Osakassa, Kiotossa ja Hiroshimassa ¹

Kansallistunnukset: JP, JPN ¹

Valtiomuoto: perustuslaillinen monarkia ¹

Poliittinen järjestelmä: parlamentaarinen demokratia ¹

Aluehallinto: 47 prefektuuria, jotka vastaavat Suomen läänejä ¹

¹ Finpro 2011

² City of Yokohama 2017



Rahayksikkö: Japanin jeni (JPY) ¹

Valuuttakurssi: 1 EUR = 123,54 JPY (10.6.2017)

Bruttokansantuote: 4383,1 miljardia USD vuonna 2015 ³

BKT per capita: 34 524€ vuonna 2015 ⁴

Päävientituotteet: ajoneuvot, puolivalmisteet, toimistokoneet ja kemikaalit ¹

Päätuontituotteet: koneet ja laitteet, polttoaineet, elintarvikkeet, kemikaalit ja raaka-aineet ¹

Tärkeimmät kauppakumppanit: USA, Kiina, Etelä-Korea, Taiwan, Hongkong, Indonesia ja Australia ¹

Verotus: Kansallinen yhtiöverokanta on 30 %, paikallisten verojen jälkeen yhtiöverokanta voi nousta 41 prosenttiin (Tokiossa 42 prosenttiin). Arvonlisäveroa vastaava kulutusvero on 8,0 % ⁵

⁵ VATlive 2017



¹ Finpro 2011

³ Trading Economics 2017a

⁴ The World Bank 2017

3 Suomen ja Japanin välinen kauppa

Japani on merkittävä kauppakumppani Suomelle, kolmanneksi suurimpana EU:n ulkopuolisena kauppakumppanina Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen. Kauppatase on ollut Suomelle positiivinen viimeisen 7 vuoden ajan. Suomalaisen liiketoiminnan tarkan arvon mittaaminen Japanissa on kuitenkin hankalaa, sillä useat suomalaiset yritykset vievät Japaniin epäsuorasti mm. Kiinasta.⁶

Japani ei ole viralliselta kannaltaan protektionistinen, mutta näin on kuitenkin asian laita käytännössä. Maan perinteiset kauppatavat, kielimuuri ja kustannustaso tekevät maasta hankalasti lähestyttävän. Valtaosa Japaniin laajentuvista kansainvälisistä yrityksistä tekee niin yritysostojen tai yhteisyritysten kautta. Japanissa arvostetaan kauaskatseisuutta sekä pitkäjänteisyyttä, joten puolihuolimattomasti uusien konseptien kokeileminen ei sovi Japanin markkinoille.⁶

Infrastruktuurillisesti Suomen ja Japanin välisellä kaupalla on kaikki keinot menestyä. Suomen ja Japanin välillä lentää viikoittain yli 30 suoraa lentoa, joka tarjoaa helpot kulkuyhteydet maiden välille. Japanissa on myös suuri kiinnostus Suomea kohtaan maana, sekä rahaa matkustaa, kuluttaa sekä investoida. Suomen ja Japanin välillä onkin ollut merkittäviä investointeja viimeisien vuosien aikana, kuten Softbankin ja Gungho Online Entertainmentin 1,1 mrd. euron investointi SuperCelliin.⁶

⁶ Ulkoasiainministeriö 2014

⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 24

⁸ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 55

⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 25

Siitä huolimatta, että Japani on vaikeasti lähestyttävä markkina, on Japani suurin ulkomaan markkina monelle suomalaiselle yritykselle. Ja vaikka varsinaista ulkomaankauppaa syrjivää lainsäädäntöä ei Japanissa olekaan, niin silti on suositeltavaa, että varautuu siihen, että asioiden käsittely kestää Japanissa kauemmin kuin Euroopassa erityisesti ulkomaisille yrityksille.⁷ Japania harkitsevalle yritykselle on tärkeää, että organisaatiossa on joku, joka tuntee syvällisemmin Japanin. Myös läheisten kumppanien tunteminen on arvokasta.⁸

Japanin yrityskulttuuri on muuttunut suopeammaksi ulkomaisille yrityksille 1990-luvulta lähtien, ja nykyään onkin helpompi astua Japanin markkinoille. Standardeja on yhtenäistetty muiden maiden kanssa ja tuonnin säätelyä vähennetty. Japanin liiketoimintakulttuuri on myös muuttunut länsimaisemmaksi, sillä yhä useammin palkkaus on suoriutumiseen perustuvaa, ja osakkeenomistajilla on yhä useammin enemmän sananvaltaa yrityksen toimintaan. Tämä on suuri muutos niistä ajoista, jolloin Japanin yritysjohto ei kokenut olevansa velvoitettu kuuntelemaan osakkeenomistajia millään lailla.⁹

Kaupan esteitä on edelleen laajalti, mutta harvoin esteet ovat ylitsepääsemättömiä. Joka alalla olevat tekniset kaupan esteet aiheuttavat päänsärkyä, mutta eivät estä bisneksen tekoa. Suurin este on kuitenkin Japanin testauskäytännöt. Vaikka eurooppalaiset testit ovat samaa tasoa Japanin testauskäytännön kanssa, eivät nämä kelpaa Japanissa. Kaikki tulee testata Japanissa, joka vie aikaa ja rahaa, sekä antaa kilpailijoille tilaisuuden kehittää kilpaileva tuote siinä ajassa, joka menee tuotteiden testauksessa.⁹

Japani on kohdemaana perusteltu valinta, sillä suuren markkinakokonsa, korkeiden myyntikatteiden ja Suomi-Japani kauppapaperinteiden lisäksi Japanin markkinoilla tapahtuu jatkuvasti. Pelkästään tämän takia paikallinen läsnäolo on edullista. Tilastojen mukaan Japanissa luodaan maailman uudesta tietämyksestä vuosittain 16-20 %. Koko Euroopassa tämä vastaava luku on 22-25 %, eli Japanissa on edelleen suuri osaamisen taso ja uuden tutkimisen kulttuuri. Japani on äärimmäisen kiinnostava markkina, jossa voi oppia

uutta tietoa ja uusia taitoja, joista voisi rakentaa kiinnostavia bisneksiä kotimaahan. Onkin suositeltavaa, että Japaniin laajentuvat yritykset ottavat Japanista irti kaiken minkä saa, ja tuoda osaamisen takaisin Suomeen.^{9 10}

Japanilaisyrityksillä on paljon varallisuutta, jonka huomaa niiden kasvavasta suorien ulkomaan investointien määrästä syksystä 2008 alkaen. Kasvustrategiaan perustuvat japanilaiset yritykset ovat tehneet paljon yritysostoja, etenkin Aasiaan. Myös Suomi sekä muut pohjoismaat ovat saaneet osakseen japanilaissijoituksia, osittain koska Suomi toimii japanilaisille hyvänä sisäänkäyntimaana Eurooppaan.¹⁰

Markkinatutkimuksia on suotavaa tehdä Japanista ennen maahan etabloitumista sekä maassa olon aikana. Japani on tietyllä tavalla sisäänpäin lämpivä maa, jossa on vahvat paikalliset pelurit markkinoilla. Tästä syystä etabloitumiseen liittyvä kartoitus kannattaa tehdä huolella. Japanissa tulee myös sisäistää jakelukanavien merkitys ja ylläpitää suhteita liiketoimintakumppaneihinsa avoimuudella ja luottamuksellisella kanssakäynnillä. Mitään ei tule tehdä toisen selän takana, vaan toiseen on kyettävä luottamaan. Japanissa on keskivertoa vähemmän tietoa saatavilla englanniksi, joten hyvät suhteet paikallisiin toimijoihin muodostuvat tärkeiksi pelkän informaatiovirtojen hallinnan osalta.¹¹



⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 25

¹⁰ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 26

¹¹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 27

4 Japanin työkuultuuri ja erityispiirteet

Vaikka japanilaisten työviestintä mielletään ulkomailla äärimmäisen formaaliksi, on tämä näkemys hieman kärjistetty. Sukupolvien välillä alkaa jo näkyä eroa Japanissa. Ulkomaalaisten pyrkimykset noudattaa japanilaista työkuultuuria orjallisesti huvittavat usein japanilaisia, joten kannattaa kiinnittää huomiota japanilaiseen vastapariin, ja käyttäytyä samalla kohteliaisuuden tasolla liikoja yrittämättä. Kommunikointiin ja kohteliaisuuteen on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota Japanissa. Seuraavaksi listaan tärkeitä viestintään sekä kuultuuriin liittyviä huomiota:¹²

Yleisesti

- Yleisellä suomalaisella määrätietoisuudella, selkeydellä ja avoimuudella pärjää Japanissa todella pitkälle¹³
- Tiedon syvyys eroaa paljon Japanin ja Euroopan välillä. Tuotepäällikkö usein tietää Japanissa kaiken teknisen tiedon tuotteeseen liittyen toisin kuin vastaparit Euroopassa¹⁴

¹² Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 49

¹³ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 50

¹⁴ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 54

¹⁵ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 55

¹⁶ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 53

¹⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 51

- Suomalainen ajattelutapa on maailmanlaajuisesti suhteellisen ainutlaatuinen ja kuitenkin samalla todella sopiva Japaniin¹⁵

Viestintä

- Japanissa harvoin sanotaan asioihin suoraan "ei", vaan kieltävän vastauksen antamiseksi on monta epäsuoraa tapaa. Tämä kannattaa pitää mielessä, ettei elättele turhia toiveita vastauksen puutteessa¹⁷
- Suomalaisten suorasanaisuus voi aiheuttaa ongelmia, joten paikalliseen tapaan on suositeltavaa mukautua¹⁶
- Markkinointiviestintä on hyvä suorittaa paikallisten toimijoiden kautta, sillä viestien suora kääntäminen ei usein toimi. Viesti on siis lokalisoitava¹³
- Tuntemattomien kanssa kommunikointi kannattaa aloittaa kirjallisesti, sillä puhelimitse tulee helposti kielen kanssa väärinymmärryksiä¹³
- Kysymyksiä ei tule japanilaisille asettaa kielteiseen muotoon, sillä tämä aiheuttaa väärinymmärryksiä sekä vaivaantuneita tilanteita¹³
- Hyviä small talkin aiheita ovat esimerkiksi ikä, verityypit sekä urheilu¹³
- Japanissa ei yleensä sanota asioita suoraan, vaan asiat ilmaistaan kiertäen¹³
- Suomalainen hiljaisuudensietokyky on Japanissa hyödyllistä, sillä toisten päälle puhuminen on epäkohteliasta, ja mietintätaukoja on keskusteluissa hyvä olla¹³

- Japanilainen työviestintä on hyvin formaalia, ja kaikki myös dokumentoidaan. Työntekijät usein raportoivat esimiehellensä kirjallisesti päivän lopuksi mitä ovat työstäneet ¹⁷
- Sydämen sivistyksellä ja toisen kunnioittamisella pääsee sosiaalisissa tilanteissa pitkälle, vaikka ei olisikaan japanilaisten maneerien ekspertti ¹⁷
- Kasvotusten tapahtuvaa työkommunikaatiota on usein työaikojen ulkopuolella myös muun muassa kapakassa, golf-kentällä tai kalastusreissulla ¹⁸
- Kirjallinen kommunikaatio tulisi hoitaa maassa Japaniksi, ja hyvällä kielellä. Muuten omasta yrityksestä saattaa antaa epäammattimaisen kuvan ¹⁸
- Japanin kielen oppiminen tulee sitä tärkeämmäksi mitä pidempään maassa tulee olemaan ¹⁶
- Englannin kielen taito on varsinkin kirjallisesti parempaa Japanissa, kuin usein ajatellaan. Erityisesti mitä globaalimmasta yrityksestä ja tuotteesta on kysymys ¹⁴

¹³ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 50

¹⁴ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 54

¹⁶ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 53

¹⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 51

¹⁸ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 52

Kulttuuri

- Kokousten välisillä tauoilla ei suomalaisen tapaan jatketa epäformaalisti liikeneuvotteluita, vaan vastapari odottaa small talkia muun muassa maiden välisistä eroista ¹⁷
- Koska kasvojen säilyttäminen on aasialaisissa kulttuureissa tärkeää, tulee small talkissa välttää perheasioista puhumista. Vastaparilla voi olla esimerkiksi avioero meneillään ¹³
- Konsensushakuisuus on vahvaa, vaikka sukupolvien välillä on asiassa eroa ¹³
- Japanissa on selvä ikään pohjautuva hierarkia, johon kaikki oppivat jo koulussa ¹³
- Suomalaisten vaatimattomuus on hyvä piirre viedä Japaniin, sillä se resonoi japanilaisissa ja herättää luottamusta ¹⁷
- Kun sopimusta tehtäessä siirrytään konkreettisten toimien puhumiseen ja otetaan muistiinpanoja asiaan liittyen, on sopimus jo allekirjoitusta vaille lyöty lukkoon ¹⁷
- Japanilaiset asiakkaat ja kumppanit ovat tarkkoja laatuvaatimusten suhteen, tätä tulee kunnioittaa ¹⁸
- Työajat Japanissa ovat usein erilaisia, sisältäen myös työn jälkeistä vapaampaa keskustelua muun muassa kapakassa, jolloin vasta saa esimerkiksi sopimusasioihin usein suurempia kannanottoja ^{14 16}

- Vaikka Japanissa on sanonta 出る杭は打たれる (eli vapaasti käännettynä ”esiin pistävä paalu vasaroidaan takaisin paikoilleen” ja tarkoittaen että erilaisuutta ei hyväksytä), eivät japanilaiset ole niin homogeeninen yhteiskunta kuin länsimaalaiset usein ajattelevat ¹⁸
- Käytöstavoissa yleinen suomalainen kohteliaisuus tai hieman yleistä kohteliaampi käytös riittää ¹⁶
- Laadun ja luottamuksen suhteen japanilaiset arvostavat (tässä järjestyksessä): Japania, EU:ta, Yhdysvaltoja ja Kiinaa ¹⁵
- Suurimpia syitä Japanin vaikeuteen kohdemaana on päätöksenteon kesto. Erityisesti monilla pk-yrityksillä ei riitä kärsivällisyys kaupan toteutumisen odotteluun, ja siten mahdollisuudet menevät sivu suun ¹⁵
¹⁹
- Päätöksenteon hitaus johtuu siitä, että Japanissa kartetaan riskien ottamista viimeiseen asti. Tämän takia taustoja selvitetään pitkään, asioiden onnistumisen mahdollisuuksia puntaroidaan tarkkaan sekä lähdetään bisnekseen mukaan paljon myöhemmin kuin muissa maissa ¹⁹
- Liiketoiminnan pitkäjänteisyyttä sekä kaukokatseisuutta arvostetaan sekä asiakkaiden että kumppanien keskuudessa ¹⁹

¹⁵ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 55

¹⁶ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 53

¹⁸ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 52

¹⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 56

²⁰ Japan Times 2016

Pukeutuminen

- Pukeutumisen tulee olla perussiistiä bisnespukeutumista, mutta asian yliampumista tulee myös välttää ¹⁶
- Toukokuun ja syyskuun välissä vallitsee ”cool biz”, eli kevyempi ja informaalimpi kesäpukeutuminen työpaikalla. Tämä ei kuitenkaan päde virallisiin tilaisuuksiin ja yritysten välisiin ensitapaamisiin ²⁰



5 Japani kohdemarkkinana

Japani on maa, jossa arvostetaan pitkäjänteisyyttä, kaukokatseisuutta ja riskien välttämistä yli kaiken. Tällaisella markkinalla monet suomalaiset yritykset ovat todenneet toimivimmaksi yritysmuodoksi osakeyhtiön lisätäkseen uskottavuuttansa ja pitkäjänteisyyden imagoansa. Pienemmillä resursseilla laajentuvan yrityksen kannattaa etsiä paikallinen yhteistyökumppani, joka hoitaa markkinoinnin ja myynnin Japanissa. Monet suomalaiset yritykset ovatkin pienillä resursseilla liikkeellä, ja valitsevatkin tämän etabloitumistavan. Lähestymistavasta riippumatta Japaniin etabloituminen on hyvä suunnitella kaukokatseisesti ja pitkäjänteisesti, jotta paikalliset kauppakumppanit ja asiakkaat ottavat tulokkaan vakavissaan. ^{21 22}

Etabloituminen ja verkostoituminen tulevat ulkomaan markkinoille laajentuessa kalliiksi, erityisesti Japanin kaltaisessa hieman protektionistisessa valtiossa. Tämän takia on oleellista, että laajentuvalla yrityksellä on yhteistyökumppani, joka tuntee Japanin liiketoimintaympäristön. Finpro on tähän erittäin oivallinen ratkaisu, mutta ei kannata myöskään nojata ainoastaan yhden tahon apuun ja näkemykseen. ²²

Monet perustavat edustuston Japaniin 6 - 12 kuukauden ajaksi, ennen kuin tekevät varsinaisen päätöksen laajentumisesta. Tämän jälkeen edustusto laajennetaan joko haarakonttoriksi tai osakeyhtiöksi. Haarakonttoreita kuitenkin katsotaan Japanissa epäluotettavina, sillä haarakonttorin voi helposti lakauttaa, jos liiketoiminta maassa menee huonosti. Haarakonttori ei myöskään kuvasta pitkäkestoista lähestymistapaa laajentumiselle. Haarakonttorin johtajaksi ei myöskään tarvita toimitusjohtajaa, joka myös tekee haarakonttorin arvovallasta kyseenalaisempaa. ²²

Osakeyhtiön perustaminen Japaniin vaatii toimitusjohtajan, joka voi olla kansallisuudeltaan japanilainen tai Japanissa pysyvästi asuva ulkomaalainen. Osakepääomaan sijoittamiselle ei ole Japanissa laissa säädettyä rajaa, mutta koska osakepääoma on julkista tietoa, kannattaa sijoittaa kunnolla uskottavuuden säilyttämiseksi. Suomalaiset yritykset ovat usein sijoittaneet alussa 10 miljoonaa jeniä (eli noin 77 000 euroa) osakepääomaksi. On suositeltavaa, että asianajajia käytetään rekisteröimisprosessin läpivientiin. Japanin tytäryhtiön henkilöstön ylittäessä 10 henkeä, tulee yrityksen laatia lakisääteiset työsäännöt, josta selviää mm. palkkaus, bonukset, eläke, lomapäivät, työajat ja ylityökäytännöt. ²²

Sillä alkuinvestoinnit ovat Japanissa korkeat ja vaativat paljon työtä, on hyvä tehdä laajentumisen suunnittelu mahdollisimman huolellisesti. Odotukset markkinalle tulee olla realistiset ja resursseja tulee myös sijoittaa riittävästi. Laajentumista ei tule tehdä tiukalla aikataululla, sillä päätöksenteko ja prosessit vievät Japanissa surullisen kuuluisan pitkän ajan. Koska luottamus on niin tärkeä elementti japanilaisessa yrityselämässä, tulee tunnettuuden luominen viemään aikaa Japanissa, erityisesti jos yritys tai yrityksen tuotteet eivät ole globaalisti tunnettuja. Strategia tulee myös mukauttaa Japaniin, sillä muilla markkinoilla toimivat strategiat eivät sellaisenaan tule toimimaan Japanin ainutlaatuisilla markkinoilla. ^{22 23 24}

²¹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 18

²² Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 19

²³ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 20

²⁴ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 21

Japanissa tutkittiin äskettäin eri maiden imagoita japanilaisten mielessä, ja Suomen imago oli maiden välisessä vertailussa numero yksi. Japanissa ollaan siis hyvin vastaanottavaisia suomalaisille yrityksille ja tuotteille, kunhan suomalaisuutta osaa painottaa oikeissa paikoissa ja oikein määrin. ²⁵

²⁵ Salonen, M. 15.5.2017.

6 Liiketoimintaympäristöanalyysi (PESTEL)

Poliittinen ympäristö

Japani on YK:n ja YK:n turvallisuusneuvoston jäsen sekä G8-maa. Japani on myös osa APEC:ia ja läheisissä väleissä ASEAN:iin. Japani on myös suuri kansainvälisen kehitysavun lahjoittaja.²⁶

Japanilla on naapurimaidensa kanssa alueellisia riitoja, jotka saattavat aiheuttaa poliittista epävakautta. Aluekiistoja on Venäjän kanssa Kuriileista, Etelä-Korean kanssa Liancourtsaarista, Kiinan ja Taiwanin kanssa Senkaku-saarista sekä Kiinan kanssa Okinotorisaaresta. Kiistat ovat aiheutuneet alueen merellisistä resursseista sekä mahdollisista öljy- ja kaasuvarannoista.²⁶

Donald Tusk, Jean-Claude Juncker ja Shinzo Abe antoivat siunauksensa EU:n ja Japanin välisen vapaakauppasopimuksen solmimiselle heinäkuussa 2017, mikä tekee Euroopasta ja Japanista maailman suurimman vapaa-kauppa-alueen. Tullimaksut alueiden välillä poistetaan asteittain tulevien vuosien kuluessa. Tämä vapaakauppasopimus tulee helpottamaan Suomen ja Japanin välisen kaupan esteitä huomattavasti.²⁷

Japani on kyvykäs ratkaisemaan poliittiset kiistansa sekä taloudelliset haasteensa, mutta maan velka on kasvamassa jo 250 %:iin BKT:stä. Japanilla tulee pian kiire laatia suunnitelma vähentääkseen kansallisen velkansa määrää ja edistääkseen maansa elpymistä menneistä lamoista.²⁸

²⁶ Scribd 2017

²⁷ Helsingin Sanomat 2017

²⁸ Political Monitor 2014

²⁹ Vahvaselkä, I. 2009, 68-69

³⁰ Trading Economics 2017b

Taloudellinen ympäristö

Japani on BKT:ltään maailman kolmanneksi suurin maa sekä 128 miljoonan asukkaan kokoinen kohdemarkkina-alue. Japani on perinteisesti ollut vahva vientivaltio 1960-luvun vahvasta teollistumisajasta lähtien, ja Japanin kauppatase on useimmiten ollut voittoisa. Japanin vienti oli vuonna 2015 17 % BKT:stä ja arvoltaan 559,65 miljardia euroa. Haasteena Japanissa on ollut hidas palautuminen vuoden 2008 lamasta, mihin vaikutti myös vuoden 2011 Fukushima ydinvoimalaonnettomuus.

Tarkasteltavan alueen taloudelliset olosuhteet voidaan määritellä alueen kasvuvauhdin, työllisyytason, hintaindeksin, tulotason, saatavilla olevien tukirahojen, liikkeellä olevan valuutan määrän sekä maan korkotason mukaan.²⁹

Japanin BKT on viime vuosina ollut maltillisen kasvava. Viimeisin arvio kasvuvauhdista on 0,6 %. BKT:n muutos on viimeisen kolmen vuoden aikana vaihdellut -0,2 %:n ja +1,1 %:n välillä. Työttömyysaste Japanissa on erittäin alhainen (2,8 %) ja laskenut merkittävästi 2008 - 2009 laman jälkeen, jolloin työttömyysaste oli 5,5 %. Japanin hintataso on muuttunut hyvin vähän viimeisen vuoden aikana, mikä näkyy kuluttajahintaindeksi 100:sta. Kuluttajahintaindeksin keskiarvo on ollut viimeisen 60 vuoden aikana 71,3. Korkeimmillaan se oli 100,9 vuonna 1998 ja alimmillaan 17,4 vuonna 1957.³⁰

Tulotaso Japanissa on keskimäärin 302 000 Japanin jeniä kuussa, mutta vuosittain työntekijät saavat kaksi suurta bonusta. Nämä bonukset jaetaan kesäkuussa ja joulukuussa, ja ovat kolmen kuukauden palkan suuruisia. Liikkeellä olevien Japanin jenien määrä oli syyskuussa 2017 yhteensä 716 223 miljardia jeniä. Määrässä on tapahtunut huima kasvu edellisvuoden syyskuusta 2016, jolloin liikkeellä oli noin 665 000 miljardia Japanin jeniä. Japanin korkotaso oli syyskuussa 2017 -0,1 %. Korkotaso on pysynyt muuttumattomana sitten vuoden 2016 alun, jolloin se oli 0 %. Japanin pitkäaikainen korkotavoite on pitää korko 0 %:ssa.³⁰

Sosiokulttuurinen ympäristö

Japani arvostaa perinteisesti homogeenisuutta, joten paikallisia murteita ja alueellisia identiteettieroja huomioonottamatta ihmisillä on hyvin yhtenäinen maailmankatsomus, arvot sekä perimä. Japanilaiset kuvaavat maatansa usein Itä-Aasian reunamilla olevaksi resurssiniukaksi saarivaltioksi, joka saa osaksensa suuren määrän luonnonkatastrofeja, joista japanilaiset kuitenkin selviävät ”gaman”-periaatteella eli maltilla ja tahdonvoimalla.³¹

Japanin 127 miljoonan asukkaan populaatio keskittyy suurimpiin kaupunkeihin eli Tokion alueeseen (38 milj.), Osakan ja Koben alueeseen (20,2 milj.), Nagoyan alueeseen (9,4 milj.), Kitakyushu-Fukuokan alueeseen (5,5 milj.), Shizuoka-Hamamatsun alueeseen (3,4 milj.) sekä Sapporon alueeseen (2,6 milj.). Maan populaatiosta 93,5 % asuu urbaaneilla alueilla, ja luku kasvaa 0,56 %:n vuositahia.³²

Japanin asukkaiden mediaani-ikä vuonna 2016 oli 46,9 vuotta (miehillä 45,6 vuotta ja naisilla 48,3 vuotta) ja syntyvyys -0,19 %. Japanin väkiluku on siis laskussa, ja sitä ei tue myöskään lähes olematon maahanmuuttajien määrä (1000 asukkaasta 0 maahanmuuttajaa). Etnisyydeltään Japanin asukkaat ovat 98,5 % japanilaisia, 0,5 % korealaisia, 0,4 % kiinalaisia sekä 0,6 % etnisyydeltään muita.³²

³¹ Everyculture 2017

³² IndexMundi 2017

³³ Tekes 2017

³⁴ Demetriou, D. 2012

³⁵ Freedom House 2016

³⁶ CIA 2016

Japanin populaatiosta 26,7 % oli yli 65-vuotiaita vuonna 2016, kasvua vuoteen 2011 nähden oli 3,7 %. Alhaisen syntyvyyden takia Japanin työvoima on laskenut 2 miljoonan henkilön verran. Tämä on vuorostaan nostanut töissä pysyvien eläkeikäisten määrää, joka on noussut vuoden 2000 8,7 milj. ihmisestä vuoden 2016 12,7 milj. ihmiseen. Näiden faktojen ansiosta yksi Japanin huomionarvoisista megatrendeistä on ikääntyvän populaation kuluttamistottumukset ja tarpeet (tämä ryhmä on toisilta nimiltään ”harmaantuva Japani” tai ”hopeinen kohderyhmä”).³³

Toimiala, joka on jo hyötynyt palvelujensa kohdistamisesta tälle ”hopeiselle kohderyhmälle” ovat kuntosalit.³⁴ Myös muut alat pyrkivät hyödyntämään tätä mahdollisuutta valmistaen vanhustenhoivatuotteita, ikääntyville sopivia sähkölaitteita sekä heidän kuluttamistottumuksiinsa sopivia urheiluautoja ja lomamatkapaketteja. Tämän ryhmän tarpeet otetaan enenevissä määrin huomioon myös markkinoinnissa. Huolimatta tämän ryhmän tuomista liiketoimintamahdollisuuksista tuo ikääntyvä väestö mukanaan myös useita yhteiskunnallisia ongelmia, jotka Japanin täytyy ratkaista lähiaikoina.³³

Teknologinen ympäristö

Internet on Japanissa laajassa käytössä kattaen 93 prosenttia maan väestöstä. Japanissa ei ole merkittäviä rajoituksia internetin vapauden osalta, sillä kaikki sosiaalisen median alustat ja sovellukset, poliittisten mielipiteiden ilmaisu ja yleinen sanavapaus ovat rajoittamattomia. Japani on maailman 22. vapain valtio internetin osalta.³⁵

Kännykät ja lankapuhelimet ovat laajassa käytössä ympäri Japanin. Lankapuhelinyhteyksiä on jokaisesta sadasta asukkaasta 51:llä ja matkapuhelinyhteyksiä jokaista sataa asukasta kohden 130.³⁶

Japani on monessa teknologiassa maailman johtava maa, mistä yksi esimerkki on korkealle tasolle jalostettu pii, jota tarvitaan mikrosirujen tekemiseen. Elektronisten laitteiden kehityksen myötä jokainen uuden sukupolven siru vaatii jalostetumpia ja jalostetumpia piisiruja, joista kaikkein korkealaatuisimpia ainoastaan Japani kykenee tuottamaan. Toinen esimerkki Japanin teknologisesta ylivoimaisuudesta on maan autotuotannossa laajasti hyödynnetty robotiikka, joka hoitaa autojen hitsauksen ihmisten sijaan.³⁷

Japanin työvoiman vähenemisen vuoksi robotiikkaa ja automaatiota on pyritty kehittämään suurin harppauksin 90-luvulta lähtien. Tuskin löytyy toista maata, jossa robotiikasta iloitaan enemmän. Tämä on näkynyt myös Soft-Bankin ja Toyotan kehittämän ja myymän seurallisen robotin suosiosta. Tällä hetkellä Japanissa on autotuotannon alalla 10 000 työntekijää kohden 1562 robottia, kun vastaava luku on 1091 Yhdysvalloissa ja 1133 Saksassa. Myös muilla aloilla Japani on robotiikan edelläkävijä. Kaikkiaan maassa muilla aloilla on 10 000 työntekijää kohden 219 robottia, kun vastaava luku Yhdysvalloissa on 76 ja Saksassa 147.³⁸

Eettinen ympäristö

Japanin yritykset ovat eettisiltä ohjeistuksiltaan sekä niiden käytäntöönpanoltaan kaukana jäljessä muiden maiden yrityksistä. Muutosta on kuitenkin tapahtunut suurten eettiseen toimintaan liittyneiden skandaalien jälkeen. Monet yritykset ovat myös tiedostaneet, että eettisten toimintatapojen säännösten luominen on täysin turhaa, jos ohjeiden täytäntöönpanoa ei valvota. Kaksi suurinta syytä siihen, että eettisiä ongelmia ei havaita, ovat Japanin perinne pysyä samassa työpaikassa koko työuran sekä vahva senioriteettihierarkia. Tämä on aiheuttanut sen, että työntekijät eivät uskalla tuoda ilmi eettisiä ongelmia työpaikalla eikä heillä ole tahoa, jolle kannella asioista. Summitomo Corporation ratkaisi ongelman siten, että se perusti erillisvaltuutetun komitean, joka pitää työntekijöiden tiedot salattuina, jolloin he voivat tuoda ilmi epäkohtia pelkäämättä työpaikkansa puolesta. Myös ulkomaisilta sijoittajilta on tullut paineita tiukentaa eettisyysvaatimuksia, sillä ulkomaiset sijoittajat luopuvat yrityksen osakkeista paljon helpommin skandaalin sattuessa.³⁹

Japani on monien luonnonkatastrofien maa, ja nämä katastrofit usein tuovat esiin monia eettisiä haasteita sekä maan uudelleenrakennuksen että katastrofien aiheuttamien hintojen osalta. Asian osalta herää monia kysymyksiä: Tulisiko Japanissa olevien yritysten tukea maan uudelleenrakennusta rahallisesti, ja jos näin, kuinka paljon? Onko eettisesti väärin nostaa tuotteiden ja palvelujen hintoja katastrofien sattuessa, vaikka osittain tämä saattaisi johtua kustannusten noususta? Onko kuluttajilla Japanissa sekä ulkomailla eettinen velvoite ostaa japanilaisia tuotteita tukeakseen maan palautumista?⁴⁰

³⁷ Forbes 2015

³⁸ PhysOrg 2017

³⁹ Economist 2001

⁴⁰ Business Ethics blog 2011

Juridinen ympäristö

Japanin yhtiömuodot ovat pääosin samanlaisia kuin Suomessa. Japanin yhtiömuodot ovat: Kabushiki Kaisha (K.K.) eli julkinen osakeyhtiö, Godo Kaisha (GDK) eli osakeyhtiö, Goshi Kaisha (GSK) eli kommandiittiyhtiö ja Gomei Kaisha (GMK) eli avoin yhtiö.²⁶

Yrityksen henkilöstön määrän viimeistään ylittäessä 10 henkeä tulee yrityksen laatia lakisääteiset työsäännöt, josta selviää mm. palkkaus, työajat ja lomapäivät.²² Minimipalkkaus riippuu alueen varsinaisista asumiskustannuksista ja vaihtelee siten myös alueittain.²⁶

Lakisääteinen maksimityöaika on kahdeksan tuntia päivässä ja neljäkymmentä tuntia viikossa. Jos työaika on kuuden ja kahdeksan tunnin välillä, on työntekijä oikeutettu 45 minuutin taukoon. Jos työaika on kahdeksan tuntia tai enemmän, on työntekijä oikeutettu tunnin taukoon työpäivän aikana.²⁶ Tänä vuonna Japanin hallitus on ehdottanut usean ylityökuolonuhritapauksen jälkeen, että ylitöiden määrää rajoitettaisiin 100 tuntiin kuukaudessa ja 720 tuntiin vuodessa. Sata tuntia ylitöitä kuussa on kuitenkin jo kuolonriskin aiheuttava ylityömäärä, ja tämän määrän ylitöitä teetättäviä yrityksiä on vain 1,2 % japanilaisista yrityksistä, joten käytännössä tämä ehdotus tuskin saavuttaa suuria muutoksia. Toinen ratkaistava ongelma on työntekijöihin kohdistuva paine tehdä ylitöitä palkatta osoittaakseen uhrautuvaisuutta ja uskollisuutta yritykselle.³⁷

Työntekijät Japanissa saavat lakisääteisiä palkallisia lomapäiviä riippuen heidän työuransa pituudesta. Lakisääteisiä palkattomia vapaita on myös useita, kuten äitiysvapaa, lastenhoitovapaa, perheenhoitovapaa sekä hoivausvapaa.²⁶

Työehdot myös lakisääteisesti määräävät, että sukupuoleen kohdistuva palkkaussyrjintä on kiellettyä. Sen lisäksi etnisyyteen, kansalaisuuteen sekä uskontoon kohdistuva työolosuhteiden syrjintä on kiellettyä. Japanin kuluttajan-suojalaki suojaa Suomen kuluttajansuojalain tapaan kuluttajia epäsuotuisilta sopimusehdoilta, epäreiluilta kauppamenettelytavoilta sekä harhaanjohtavilta ja aggressiivisilta toimintatavoilta.²⁶

²² Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 19

²⁶ Scribd 2017

³⁷ The Japan Times 2017

7 Onko Japani sopiva kohdemarkkina sinulle (SWOT)

Ulkomaan markkinoiden sopivuus omalle yritystoiminnalle tulee arvioida tapausittain tarpeiden ja tuotetarjonnan pohjalta. SWOT-analyysi on tähän oiva työkalu, jolla voidaan selvittää markkinoiden soveltuvuus. Markkinoiden soveltuvuutta voi tarkkailla yksinkertaisesti nelikenttätaulukon avulla, jossa markkinoiden positiivisten ominaisuuksien määrää ja laatua voidaan verrata negatiivisiin ominaisuuksiin.

Seuraavaksi esitellään kaksi esimerkkianalyysiä SWOT-menetelmää käyttäen, joista yksi on esimerkkianalyysi suomalaiselle juustontuottajalle ja yksi esimerkkianalyysi suomalaiselle ohjelmistontuottajalle.

STRENGTHS

WEAKNESSES

OPPORTUNITIES

THREATS

SWOT: Suomalainen juustontuottaja

Vahvuudet (Strengths)

- Suomessa ja muualla Euroopassa on pitkä juustontuotannon perinne, toisin kuin Japanissa. Valmistusmenetelmät ovat kehittyneempiä ja lopputuotteet maukkaampia.
- On monia suomalaisia juustotuotteita, joille ei ole suoraa vastinetta Japanissa.
- Verrattuna muihin Euroopan maihin Suomella on suhteellinen maantieteellinen läheisyys Japaniin sekä kasvava lentojen määrä Japaniin matkustajille ja rahdille.
- Suomella on erittäin korkea imago Japanissa. Vuonna 2016 Suomen ulkoministeriön tekemän tutkimuksen mukaan Suomen imago on korkein kaikista ulkomaisista valtioista Japanissa. Tämä on poikkeuksellista, sillä muissa Aasian maissa ihmisillä on esimerkiksi Ruotsista parempi mielikuva kuin Suomesta.
- Japani on valtava markkina-alue 127 milj. asukkaan populaatiollansa

Heikkoudet (Weaknesses)

- Japanilaisten juustonkulutus on matalaa verrattuna länsimaihin, vaikka kulutus onkin nousussa.
- Suomalaisia juustoja ei tunneta Japanissa eikä muuallakaan maailmassa yhtä hyvin kuin esimerkiksi ranskalaisia, tanskalaisia tai italialaisia juustoja.

- Suomen kulutasosta johtuen suomalaisten juustojen hintakilpailukyky saattaa olla alhaisempi kuin muiden ulkomaisten juustojen.

Mahdollisuudet (Opportunities)

- Juustot kuuluvat EU:n ja Japanin väliseen vapaakauppasopimukseen, jossa juuston tullit poistetaan Japanin päässä täysin usean vuoden kuluessa.
- Juustoa pystytään markkinoimaan sen laadulla, erityisyydellä sekä ainutlaatuisuudella. Suomen imagoa pystytään hyödyntämään markkinoinnissa.
- Tuontikustannukset lentoteitse ovat edullisempia kuin muualta Euroopasta.
- Markkina-alueen koon ansiosta kohdesegmentiltään pienellekin tuotteelle löytyy laaja kuluttajakunta.

Uhat (Threats)

- Ulkomaisten juustojen kirjo Japanissa tulee kasvamaan EU:n ja Japanin välisen vapaakauppasopimuksen ansiosta, ja Suomen täytyy panostaa imagon luomiseen erottuakseen kilpailijoista.
- EU:n ja Japanin välisen vapaakauppasopimuksen viivästyminen aiheuttaisi merkittäviä tullimaksuja sekä tuotteen laadunvalvonnallisia toimenpiteitä Japanin päässä.
- Myyntivolyymin kasvattaminen on haasteellista, sillä nykyinen juustojen kysyntä Japanissa on rajallinen.

- Suomalaisen juustontuottajien täytyy tarjota japanilaisille kuluttajille jotakin lisäarvoa hintaedun puuttuessa.

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset	Vahvuudet Valmistuksen perinteet Ainutlaatuisuus Maantieteellinen läheisyys Korkea imago Suuri kohdemarkkina-alue	Heikkoudet Kulutus matalaa Suomen tuntemattomuus Heikko hintakilpailukyky
Ulkoiset	Mahdollisuudet Vapaakauppasopimus Markkinointiedut Lentorahtiedut Suomesta Laaja kuluttajakunta	Uhat Erottuminen kilpailijoista Vapaakauppasopimuksen viivästymisen uhka Kysynnän rajallisuus Lisäarvo kuluttajille



SWOT: Suomalainen ohjelmistonkehittäjä

Vahvuudet (Strengths)

- Suomessa on hyvin innovatiivinen ilmapiiri ainutlaatuisten ratkaisujen kehittämiseen. Suomi kehittää paljon innovaatioita, joita japanilaiset mielellään hyödyntäisivät.
- Suomella on hyvä maine korkealaatuisten ohjelmistojen sekä tekniikan tuottajana muun muassa Nokian, Supercellin ja Rovion ansiosta.
- Japani on valtava markkina-alue 127 milj. asukkaan populaatiollansa ja noin 2,6 miljoonalla rekisteröidyllä yrityksellään.

Heikkoudet (Weaknesses)

- Japani on kehittynyt ja vahva ohjelmistojen tuottajamaa, ja monelle tuotteelle löytyy japanilainen kilpailija. Suomalaisten on haasteellista differoitua kilpailijoistansa.
- Suomalaisten ohjelmistojen hinnallinen kilpailukyky voi olla alhaisempi kuin japanilaisten vastaavien ohjelmistojen suomalaisen palkkatason sekä kehittämiskustannusten myötä.

Mahdollisuudet (Opportunities)

- Markkina-alueen koon ansiosta kohdesegmentiltään pienellekin tuotteelle löytyy laaja kuluttajakunta.
- Koska ohjelmistojen tuottaminen vaatii molemmilta osapuolilta laajaa yhteistyötä, japanilaisesta ohjelmiston tilaavasta yrityksestä voi muodostua yhteistyökumppani, joka voi mahdollisesti auttaa suomalaisen yrityksen laajenemisessa Japaniin.

Uhat (Threats)

- Suomalaisten ohjelmistonkehittäjien täytyy tarjota japanilaisille kuluttajille jotakin lisäarvoa hintaedun puuttuessa.
- Ohjelmistoratkaisut vaativat usein suuren määrän räätälöintiä ja muokkaamista, mikä saattaa muodostua hankalaksi kielimuurin takia.

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset	Vahvuudet Innovatiivinen ilmapiiri Suomella hyvä maine ja osaaminen Suuri kohdemarkkina-alue	Heikkoudet Differoituminen Heikko hintakilpailukyky
Ulkoiset	Mahdollisuudet Laaja kuluttajakunta Laajenemismahdollisuudet	Uhat Lisäarvon tuottaminen Kielimuuri

8 Keskeiset suomalaista yritystoimintaa tukevat organisaatiot Japanissa

Finpro (Finnish Embassy Trade Section)

(Business Finland 1.1.2018 alkaen)

3-5-39 Minami-Azabu, Minato-ku

Tokyo 106-8561, Japan

Puh. +81 3 6432 5270

Sähköposti: japan@finpro.fi

Verkkosivut: <http://www.finpro.fi/yhteystiedot/japani>



Tekes (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus)

(Business Finland 1.1.2018 alkaen)

3-5-39 Minami-Azabu, Minato-ku

Tokyo 106-8561, Japan

Puh. +81 80 4149 1958

Sähköposti: teppo.turkki@tekes.fi

Verkkosivut: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kasva-ja-kansainvalisty/japani/>

Suomalais-japanilainen kauppakamari (Finnish Chamber of Commerce in Japan)

Setagaya Tsurumaki Heim 203

2-33-20 Tsurumaki, Setagaya-ku

Tokyo 154-0016, Japan

Puh. +81 3 5725 9596

Sähköposti: fccj@gol.com

Verkkosivut: <https://kauppayhdistys.fi/finnish-japanese/>

Suomen Japanin suurlähetystö

3-5-39 Minami-Azabu, Minato-ku
Tokyo 106-8561, Japan

Puh. +81 354 476 000

Sähköposti: sanomat.TOK@formin.fi

Verkkosivut: <http://www.finland.or.jp/public/>

Twitter: <https://twitter.com/finembtokyo>

Suomi-Japani instituutti

3-5-39 Minami-Azabu, Minato-ku
Tokyo 106-8561, Japan

Puh. +81 3 54476037

Sähköposti: info@finstitute.jp

Verkkosivut: <http://instituutit.fi/instituutit/suomen-japanin-instituutti/>



9 Tulevaisuudennäkymät ja potentiaaliset toimialat

Japanin ikääntyvä populaatio on synnyttänyt paljon keskustelua sekä maassa että maan rajojen ulkopuolella. Markkinoiden koon suhteen asia on ongelma, mutta väestön ikääntyminen tuo mukanaan myös uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Vaikka kymmenien vuosien päästä Japanin väkiluku olisi vähentynyt suurista ikäluokista, tulee Japanin markkinakoko edelleen olemaan iso 100 miljoonalla asukkaalla. ^{38 39}

Yhteiskunnan ikääntymisen lisäksi myös ympäristöystävällisyys, energiatehokkuus ja terveystuotteet ovat pinnalla Japanissa. Maalämpötekniikka on yksi esimerkki alueesta, jolla japanilaisilla riittää vielä kehitettävää. Japanin muuttuvan yhteiskunnan mukana tuomia liiketoiminnan mahdollisuuksia ei tule sivuuttaa. ^{39 40}

³⁸ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 108

³⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 110

⁴⁰ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 109

⁴¹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 111

⁴² Finpro Japan Day

Suomalaisille kiinnostavia potentiaalisia toimialoja Japanissa tulee olemaan muun muassa terveyden- ja vanhustenhuolto, lääketieteelliset laitteet ja sovellukset, elintarvikkeet, cleantech, elektroniikka, ICT ja ohjelmistot. Vientimenestys on lupaavinta tuotteilla, joihin voi hyödyntää Suomen erittäin hyvää imagoa Japanissa. ³⁹

Tuotannon määrä on Japanissa laskussa ja tulee laskemaan edelleen. Tuotannolle löytyy houkuttelevampia maita kehittyneiden valtioiden ulkopuolella. Pääomakustannuksiltaan pienet tuotannon alat, kuten ohjelmistojen ohjelmointi todennäköisesti säilyy houkuttelevana tuotannon alana Japanissa.

⁴¹

Tutkimus ja tuotekehitys (T&K) on ollut vahvaa Japanissa, ja todennäköisesti tulee myös säilyttämään asemansa. Tällä hetkellä Japani on rahallisesti maailman neljänneksi suurin sijoittaja T&K:een. Lisäksi siellä on maailman toiseksi eniten yrityksiä, jotka sijoittavat T&K:een. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalla Japani on investoinut maailman suurista talouksista tasaisesti T&K:een, kun monet muut maat kokevat pyrhdyksiä T&K:ssä. ^{41 42}

Siitä huolimatta, että Kiina ja Intia houkuttelevat länsimaisia yrityksiä markkinakooillaan ja myynnin volyymin tuomilla tuloilla, tulee Japani säilyttämään kansainvälisen markkina-asemansa jatkossakin. Tämä johtuu siitä, että kateet ovat Japanissa aivan erilaisia kuin Kiinassa tai Intiassa. Asiakkaille täy-tyy tarjota korkeampaa tuotteiden ja palveluiden laatua, mutta vastapainoksi asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan laadusta.⁴³

Japanin tapaisessa kulttuurissa, jossa epäonnistumista vältetään kaikin mah-dollisin keinoin, innovaatio ja yrittäjähenkisyys on ollut hyvin pientä. Japanin hallitus pyrkiikin parantamaan maansa innovatiivisuutta JETRO:n (Japan Ex-ternal Trade Organization) Euroopasta tuomilla innovaatioilla sekä open in-novation -mallilla. Innovaatioille olisi paikka Japanin liike-elämässä, sillä asi-akkaat Japanissa etsivät laatua ja maassa on maailman suurin kysyntä kor-kealle teknologialle.^{41 42}

⁴³ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 112

Japanin kesäolympialaiset 2020 tuo paljon mahdollisuuksia lyhyellä täh-täimellä ulkomaisille yrityksille, sillä monet Japanin valtion tekemistä paran-usprojekteista on suunniteltu valmistuvaksi vuoteen 2020 mennessä. Erityi-sesti tietoliikenteen saralla on paljon mahdollisuuksia suomalaisille vuoteen 2020 mennessä. Pitkällä tähtäimellä IoT (eli Internet of Things) on ala, jossa odotetaan valtavaa kasvua, ja se tarjoaakin suomalaisille korkean teknolo-gian yrityksille potentiaalisen markkina-alueen.⁴²

Japanissa on suomalaisille yrityksille monta potentiaalista toimialaa, joista erityisen hyvät mahdollisuudet löytyvät: tietotekniikan, tietoliikenteen, biotek-niikan, modernien metsäteollisuuden lisäarvotuotteiden, terveysvaikutteisten elintarvikkeiden, terveydenhoidollisten laitteiden ja sovellusten, rakennusai-neteollisuuden, ekologisen rakentamisen, suunnitteluohjelmistojen, sekä puu- ja hirsitalojen aloilta.⁴²

⁴¹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 111

⁴² Finpro Japan Day

10 Neuvot Japaniin lähtijöille

Tämän osion neuvot ovat jaettu kolmeen kategoriaan: strategiaan ja etabloitumiseen, kieleen ja kulttuuriin sekä yhteistyökumppaneihin ja liiketoimintaympäristöön. Nämä neuvot vievät Japaniin suuntaavan yrityksen jo pitkälle, mutta näiden neuvojen lisäksi tarvitaan myös uskallusta, kärsivällisyyttä ja visiota.⁴⁴

Strategia ja etabloituminen

- Mieti onko Japani otollisin markkina sinulle⁴⁵
- Suunnittele Japaniin laajentuminen pitkälle tähtäimelle, sillä Japanissa asiat eivät tapahdu hetkessä⁴⁵
- Älä jätä asiakkaiden transaktiota vain tuotteen myyntiin, vaan sisällytä prosessiisi jälkimarkkinointi (after sales). Näin saat tuotettua lisäarvoa ja tuottoa tuotteillesi⁴⁵
- Japani ei ole kovin soveltuvainen uusien asioiden kokeilemiselle, sillä jos markkinoilta poistuu epäonnistumisen jälkeen, on palaaminen erittäin haastavaa⁴⁵

- Tule markkinoille nöyrällä asenteella ennemmin oppimaan muilta alan toimijoilta kuin opettamaan heitä⁴⁵
- Resursseja, eli aikaa, rahaa ja henkilöstöä, tulee varata tarpeeksi. Nyrkkisääntönä varaa 2 - 3 kertaa enemmän rahaa ja aikaa kuin aluksi olit ajatellut^{45 47}
- Ymmärrä mistä kilpailuetusi muodostuu, ja hyödynnä sitä. Mieti kuinka voit tarjota asiakkaille heidän odottamaansa korkealaatuista palvelua⁴⁵
- Käy Japanissa ja tutustu maahan jo ennen etabloitumista⁴⁵
- Varmista että tarjottava tuote on todella valmis ja testattu muilla markkinoilla ensin, sekä että tuotteen laatu ja testit ovat kunnossa⁴⁵
- Tee pohjatyönä markkinatutkimus ja selvitä tuotteen tai palvelun soveltuvuus Japanin markkinoille, sekä varmista tuotantoketjun toimivuus⁴⁵
- Ole valmis joustamaan, sillä japanilaiset tuotteentoimittajat ja asiakkaat varmasti haluavat, että tuotetta muokataan reilusti paikalliseen makuun. Tuotteen ja palvelun täytyy olla parempi kuin paikallisten, jotta heillä on syy valita ulkomainen toimija⁴⁵
- Etabloituminen vaatii myös säännöllistä läsnäoloa, eli puolivuositaisia käyntejä maassa ja eri toimijoiden tapaamista⁴⁵
- Lisäarvon tuottaminen asiakkaille on tuotteen standardisointiakin tärkeämpää⁴⁶

⁴⁴ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 101

⁴⁵ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 102

⁴⁶ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 103

⁴⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 105

- Kunhan Japaniin lähtee, tilaa riittää. Maassa on suuri, vauras ja inno-
kas väestö kuluttajia valmiita faniutumaan tuotteeseesi tai palveluusi⁴⁶

Kieli ja kulttuuri

- Maassa tulee ottaa paikalliset tottumukset huomioon ja mennä paikallisten ehdoilla, sillä Japani on kuitenkin suuri markkina-alue⁴⁶
- Perehdy Japanin kulttuuriin ja kieleen jo etukäteen. Kulttuuri on vanha sekä ainutlaatuinen, ja on jatkuvasti läsnä. Maassa ulkomaan kielten puhekyky on suhteellisen matala, joten japanin kielitaito luetaan eduksi⁴⁶
- Kohteliaisiin käytöstapoihin ja työn ahkeruuteen kannattaa panostaa, sillä näitä piirteitä arvostetaan yli kaiken⁴⁶
- Tee enemmän työtä kuin paikallinen toimija, sillä muuten asiakkaat ja kumppanit valitsevat kotimaisen toimijan ulkomaisen toimijan sijaan⁴⁸
- Luottamus paikallisiin ja suomalainen maalaisjärki on hyvä pitää mukana tilanteessa kuin tilanteessa⁴⁸
- Suomalaisbrändäys on asia, jota kannattaa hyödyntää. Jo ennen maahan tuloa on syytä miettiä, kuinka oman yrityksen haluaa brändätä ja tuoda brändäyksen esiin⁴⁸

⁴⁶ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 103

⁴⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 105

⁴⁸ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 104

⁴⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 106

- Vaikka englannin taitoa löytyy monelta erityisesti bisnesjohdon saralla, on jonkinlaisen japanin kielisen materiaalin valmistaminen suotavaa kumppanien tapaamisiin, sekä asiakkaille internet-sivujen ja markkinointimateriaalien muodossa⁴⁸

Yhteistyökumppanit ja liiketoimintaympäristö

- Hyödynnä Suomen suurlähetystön arvovaltapalveluja sekä Finpron asiantuntemusta Japaniin laajetessasi⁴⁸
- Japani on perinteisesti mielletty hankalasti lähestyttävänä kauppa-maana useiden rajoittavien säädöksiensä takia, mutta nämä ovat helpottumassa esim. vuoden 2017 vapaakauppasopimuksen myötä⁴⁸
- Verkostoidu muiden suomalaisten toimijoiden kanssa esimerkiksi suomalais-japanilaisen kauppakamarin ja Finpron kautta⁴⁸
- Ota selville Japanin markkinoilla olevat ajankohtaiset tarpeet, ja mieti voiko tuotteesi vastata tällaiseen kysyntään. Näitä ovat tällä hetkellä esimerkiksi terveydenhuolto- ja vanhustenhoito-sektorit, suomalainen design sekä luontaistuotteet ja elintarvikkeet.^{48 49} Ajankohtaiset mahdollisuudet voi nähdä osoitteesta <https://www.marketopportunities.fi/>
- Valitse yhteistyökumppanit pitkän tähtäimen mukaisesti kilpailuttamalla, ja varmistu kumppanin sitoutumisen tasosta. Kumppaniyrityksessä tulisi olla myös joku puolesta saarnaaja, joka vakuuttaa muut yrityksen työntekijät valinnan oikeudesta⁴⁷
- Partnerin tai agentin valinta on niin tärkeä, että hyvällä partnerilla huono tuotekin voi menestyä, tai huonolla partnerilla hyväkin tuote epäonnistua⁴⁷

- Henkilösuhteet ovat erityisen tärkeitä Japanissa, ja partneriksi tai agentiksi tulisi valita yritys, jonka kanssa henkilökemiat sopivat yhteen ⁴⁷
- Sillä suhteet ja verkostot henkilöityvät, kannattaa niistä pitää kiinni. Henkilöiden vaihtaessa yritystä, kannattaa hyödyntää vanha yhteys. Partneriyrityksen henkilövaihdosten sattuessa kannattaa panostaa uudestaan suhteiden luontiin henkilöiden vaihtuessa ⁴⁹
- Median antamasta kuvasta huolimatta ulkomaiset yritykset pärjäävät keskimääräisesti paremmin Japanissa, kuin Japanin kotoperäiset yritykset. Hyvin pieni osuus ulkomaisista yrityksistä on pitänyt viime vuosina toimintansa kokoa samalla tasolla kuin ennen, saatiikka pienentänyt toimintaansa ⁴⁷
- Vaikka Japani ei ole helpoin markkina, ei se myöskään ole mahdoton. Maan vaikeuksia ei kannata liioitella. Japani tarjoaa myös huomattavan määrän ostokykystä volyymia, jossa tuotteen pieni fanikutakin voi tuottaa enemmän tulosta kuin koko Suomen markkina ⁴⁹
- Älä lähde yksin Japanin markkinoille, vaan hyödynnä tukevia organisaatioita ja hae alusta alkaen yhteistyökumppaneita Japanista. Japanissa on suuri auttamishalu ja ystävällisyys suomalaisia kohtaan. Kontakteja ja apua löytyy viemällä kontaktien kanssa samoja agentteja eteenpäin ⁴⁹
- Pohjatyo tulee tehdä huolella! Tulee selvittää markkinan rakenne, kilpailijat ja hinnat tarjottavan tuotteen tai palvelun osalta, sekä mahdollisuudet Japanissa pärjäämiseen ⁵⁰

⁴⁷ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 105

⁴⁹ Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010, 106

Lähteet

Business Ethics Blog 2011. Business Ethics and the Crisis in Japan. Luettavissa: <https://businessethicsblog.com/2011/04/03/business-ethics-and-the-crisis-in-japan/>. Luettu: 28.10.2017

CIA 2016. The World Factbook. Luettavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>. Luettu: 28.10.2017.

City of Yokohama 2017. Population News of Major Cities. Luettavissa: <http://www.city.yokohama.lg.jp/ex/stat/jinko/city/new-e.html>. Luettu: 11.6.2017.

Demetriou, D. 2012. Japan's silver age spenders mean gold for business. Luettavissa: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/japan/9090620/Japans-silver-agespenders-mean-gold-for-business.html>. Luettu: 5.11.2017.

Everyculture 2017. Japan. Luettavissa: <http://www.everyculture.com/Ja-Ma/Japan.html>. Luettu: 16.7.2017.

Finpro 2010. Maaraportti. Luettavissa: http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproJapanCountryreport_101024.pdf. Luettu: 30.5.2017.

Forbes 2015. It Is Japan, Not The U.S., That Leads In Serious Technology. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/eamonnfingleton/2015/11/22/it-is-japan-not-the-u-s-that-leads-in-serious-technology-says-top-reagan-technology-advisor/>. Luettu: 28.10.2017

Freedom House 2016. Freedom on the Net 2016. Luettavissa: <https://freedomhouse.org/report/freedom-net/2016/japan>. Luettu: 28.10.2017

Helsingin Sanomat 2017. Japani ja EU muodostivat maailman suurimman vapaakauppa-alueen – ”Sopimus on erittäin tervetullut”. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005281379.html>. Luettu: 14.7.2017.

IndexMundi 2017. Japan Demographics Profile 2017. Luettavissa: http://www.indexmundi.com/japan/demographics_profile.html. Luettu: 5.11.2017.

Japan Times 2016. Cool Biz dress campaign kicks off with earlier end date. Luettavissa: <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/05/02/business/annual-cool-biz-energy-saving-casual-wear-campaign-kicks-off>. Luettu: 11.6.2017.

Lehtonen, M. & Kaislaniemi, I. 2010. Nichi-Fin shoubai kyouryoku: 90 vuotta suomalais-japanilaista yhteistyötä. Suomalais-japanilainen kauppakamari. Helsinki.

PhysOrg 2017. Reverence for robots: Japanese workers treasure automation. Luettavissa: <https://phys.org/news/2017-08-labor-short-japan-home-automation.html>. Luettu: 5.11.2017.

Political Monitor 2014. Japan - Political Risk Outlook. Luettavissa: <https://politicalmonitor.com.au/content/japan-political-risk-outlook>. Luettu: 29.10.2017.

Salonen, M. 15.5.2017. Commercial Counsellor. Team Finland Japan Day. Finpro Japan. Seminaariesitys. Helsinki.

Scribd 2017. PESTEL Analysis of Japan. Luettavissa: <https://www.scribd.com/doc/134596052/PESTEL-Analysis-of-JAPAN>. Luettu: 14.7.2017.

Tekes 2017. Future Watch Report. Japan's renewal and future agenda by 2020. Luettavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/japans_renewal_and_future_agenda_by_2020_eiu_sept_2017.pdf. Luettu: 5.11.2017.

The Japan Times 2017. Loose cap on overtime hours. Luettavissa: <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/02/28/editorials/loose-cap-over-time-hours/>. Luettu: 14.7.2017.

The World Bank 2017. GDP per capita (current US\$). Luettavissa: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=JP>. Luettu: 11.6.2017.

Trading Economics 2017a. Japan GDP. Luettavissa: <https://tradingeconomics.com/japan/gdp>. Luettu: 11.6.2017.

Trading Economics 2017b. Japan | Economic Indicators. Luettavissa: <https://tradingeconomics.com/japan/indicators>. Luettu: 4.11.2017

Ulkoasiainministeriö 2014. Maatiedosto Japani: Kahdenväliset suhteet. Luettavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17995&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 12.6.2017.

VATlive 2017. Japan Consumption Tax compliance and rates. Luettavissa: <http://www.vatlive.com/country-guides/asia/japan/japan-consumption-tax-compliance-and-rates/>. Luettu: 11.6.2017.